



ZUYD JAARVERSLAG 2021

Zuyd Hogeschool **ZU
YD**

ZUYD JAARVERSLAG 2021



Inhoudsopgave

0	Bericht van het College van Bestuur	5	5	Huisvesting, facilitaire zaken en ICT	55
1	Bestuur, beleid en toezicht	9	5.1	Huisvesting	55
1.1	Strategie	9	5.2	ICT, Informatiemanagement en Security	56
1.2	Structuur en organisatie	10	6	Financieel verslag	59
1.3	Toezicht in 2021 - Verslag Raad van Toezicht	10	6.1	Staat van baten en lasten	59
1.4	Medezeggenschap	15	6.2	Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit	62
1.5	Good governance	16	6.4	Bezoldigingen	63
2	Onderwijs en Onderzoek	21	6.3	Treasuryverslag	63
2.1	Onderwijs	21	6.5	Continuïteitsparagraaf	64
2.2	Onderzoek	26	6.6	Interne risicobeheersing- en controlesysteem	72
2.3	Transitiethema's	29	Bijlagen 76		
2.4	Kennis-As Limburg	30	Bijlage 1	Personalie en portefeuillevdeling College van Bestuur - ultimo 2021	77
3	Kwaliteitsafspraken	33	Bijlage 2	Personalie en portefeuillevdeling Raad van Toezicht - ultimo 2021	79
3.1	Financiële verantwoording, monitoring en afstemming	34	Bijlage 3	Organogram Zuyd Hogeschool	82
3.2	Voortgang per maatregel	37	Bijlage 4	Branchecode goed bestuur hogescholen	83
3.3	Verslag medezeggenschap	46	Bijlage 5	Notitie Helderheid in Bekostiging 2020	84
4	Medewerkers	49	Bijlage 6	Onderwijs- en onderzoekportfolio	88
4.1	HR beleid	49	Bijlage 7	Profileringsfonds	91
4.2	Kengetallen medewerkers	50	Bijlage 8	Inzet NPO-middelen	92
			Bijlage 9	Overige gegevens	96
			Bijlage 10	Jaarrekening 2021	98
			Accountantsverklaring		118



Bericht van het College van Bestuur



Voor het tweede opeenvolgende jaar werden wij geconfronteerd met de coronapandemie. De situatie in 2021 was anders dan in 2020: we waren immers beter ingespeeld op de nodige aanpassingen als gevolg van de verschillende fasen van de pandemie. Bij de invulling van ons onderwijs hebben wij gekozen voor een combinatie van een aantal noodzakelijke en wenselijke momenten van face-to-face contact op de locaties met online onderwijs, mede afhankelijk van de geldende overheidsmaatregelen. De middelen uit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) worden ingezet om de studieachterstand door de coronamaatregelen weg te werken, sociale activiteiten voor studenten te ondersteunen en de werkdruk voor medewerkers te verlagen.

Ondanks deze uitzonderlijke omstandigheden en juist dankzij de grote inspanningen, flexibiliteit en toewijding van onze studenten, medewerkers en onze partners, hebben we ook in 2021 mooie resultaten geboekt waar wij trots op en tevreden over mogen zijn. Highlights waren het succesvol doorlopen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg, de voortgang van de Kwaliteitsafspraken 2019-2024, de ontwikkeling van strategie en beleid ten aanzien van blended onderwijs, de manier waarop praktijkgericht onderzoek bijgedragen heeft aan de ontwikkeling van onderwijs, professionalisering van docenten en de beroepspraktijk en natuurlijk zijn wij trots op onze fraaie derde plaats in de ranking van 'grote hogescholen' in de Keuzegids 2022.

Instellingstoets Kwaliteitszorg

In mei en juni 2021 heeft Zuyd de tweede Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) succesvol afgerond. De ITK beoordeelt in hoeverre onze kwaliteitszorg het realiseren van onze visie op goed onderwijs garandeert en of een duurzame kwaliteitscultuur tot stand is gekomen. Het panel heeft vastgesteld dat de hele hogeschool focust op de passie voor de ontwikkeling van studenten. Sterke punten die het panel vastgesteld heeft, betroffen onder andere de ontwikkelgerichte aanpak via de strategische programmalijnen, de interne auditsystematiek en de eigenheid van de couleur locale van de academies en opleidingen. Het advies van het panel om nog meer tot een gemeenschappelijke taal te komen strookt met onze plannen om het delen van kennis te bevorderen en netwerken binnen en tussen de academies en domeinen verder uit te bouwen. Het besluit tot het verlenen van de ITK geldt voor zes jaar, tot april 2028.

Kwaliteitsafspraken

Overall zijn we tevreden over de voortgang van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 tot nu toe, zeker gezien de uitdagende omstandigheden waarmee we als onderwijsinstelling in 2021 te maken hebben gehad. Academies en diensten hebben alle zeilen bijgezet om het primaire proces zo goed mogelijk door te laten gaan voor onze studenten en docenten. Daar zijn wij goed in geslaagd. De investeringen vanuit de Kwaliteitsafspraken hebben geholpen bij de doorontwikkeling naar blended onderwijsprogramma's, (online) studentbegeleiding en

de blijvende focus op studiesucces en studeerbaarheid. Wij zien echter ook dat sommige onderwerpen last hebben gehad van de maatregelen als gevolg van de coronapandemie, zoals doorstroom – en niet geheel verrassend – internationalisering. Eventuele niet bestede middelen blijven beschikbaar en worden komende jaren ingezet. Ten slotte zien wij dat het toezicht en de medezeggenschap, zowel centraal als decentraal, hun rol binnen de Kwaliteitsafspraken nemen en adequaat gefaciliteerd en geïnformeerd worden.

Onderwijsvisie en blended onderwijs

Digitalisering speelt een steeds grotere rol in ons onderwijs. Het kan een enorme meerwaarde zijn voor docenten en studenten. In de in 2021 geactualiseerde Onderwijsvisie staat centraal dat ons onderwijs verzorgd wordt in activerende, motiverende en met technologie ondersteunde leeromgevingen. In de in 2021 vastgestelde visie op blended onderwijs wordt hieraan verder handen en voeten gegeven door de nadruk te leggen op het gebruik van technologie als middel om de studeerbaarheid en de kwaliteit van het onderwijs te versterken. Het is de bedoeling dat academies zelf hun ambitieniveau bepalen, waarbij we als uitgangspunt hanteren dat het inzetten van technologie vooral vanaf de 'medium impact blend' (doordacht aanpassen van het onderwijs) als daadwerkelijk verrijkend ervaren zal worden. Wij zien dat academies hieraan gevolg geven in hun ambitieplannen.

Afschaffen bindend studieadvies

Vanuit onze Onderwijsvisie willen wij dat alle studenten onbelemmerd kunnen studeren in een flexibele, praktijkgerichte leeromgeving waarin de koppeling tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek goed is geborgd. Studenten worden gegeven hun diversiteit in hun professionele ontwikkeling gezien, gehoord en optimaal begeleid door betrokken docententeams. Een negatief bindend studieadvies, dat studenten aan het eind van het eerste studiejaar kan wegsturen, vinden wij niet passen bij onze onderwijsvisie en missie. Daarom is het bindend studieadvies per 1 september 2021 vervangen door een persoonlijk, niet-bindend studieadvies dat recht doet aan de ontwikkeling van de student. Wij beogen hiermee het studentenwelzijn te verhogen en potentieel geschikte studenten te behouden voor de opleidingen en de arbeidsmarkt. Wij zien ondertussen dat het aantal switchers gehalveerd is en de uitval afgenomen is. Dat is een mooie ontwikkeling.

Ten slotte

Net zoals de voorgaande kalenderjaren presenteert Zuyd een positief financieel resultaat. De positieve ontwikkeling ten opzichte van de begroting komt voornamelijk door hogere rijksbijdragen zoals NPO en kwaliteitsgelden en een daling in reis- en kantoorkosten. De niet bestede kwaliteitsmiddelen worden gereserveerd voor toekomstige investeringen in kwaliteit. Dit alles draagt bij aan een solide financiële basis.

En last but not least. In 2021 vierden wij ons 20-jarig bestaan. Met onze 30 academies – bestaande uit circa 50 opleidingen, 28 lectoraten, verschillende expertisecentra en praktijklabs – vormen we een sterke community die officieel in 2001 haar oorsprong vond. Onze voorgeschiedenis in de regio gaat echter veel verder terug, namelijk tot 1823, toen in Maastricht het kunstonderwijs begon. Ook hier mogen we trots op zijn.

Wij willen graag iedereen bedanken die het afgelopen jaar met passie, inzet en flexibiliteit bijgedragen heeft aan het verwezenlijken van onze doelen en het nastreven van onze missie: de passie voor de ontwikkeling van de student. Dit betreft natuurlijk alle medewerkers, maar ook onze studenten en (samenwerkings)partners in de (Eu)regio. Zonder jullie had Zuyd deze en andere mooie resultaten niet kunnen bereiken.

Heerlen, juni 2022
College van Bestuur

Luc Verburgh
Olaf van Nugteren
Saskia Brand-Gruwel

1

Bestuur, beleid en toezicht



1.1 Strategie

De missie van de meerjarenstrategie van Zuyd 2019-2023 is 'Passie voor ontwikkeling'. Dit betekent dat we onze passie en betrokkenheid richten op de succesvolle ontwikkeling van onze studenten tot startbekwame professionals en voor de regio relevante beroepskrachten. Dit zien wij dan ook als onze maatschappelijke opdracht in de (Eu)regio. Om deze ambitie te kunnen waarmaken gaan we drie zaken die we nu al doen (nog) verder ontwikkelen:

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

Deze kernkwaliteiten zijn in 2021 onverminderd belangrijk geweest en zijn - in navolging van eerdere studiejaar - versterkt door verbeteringen op het gebied van onderwijs en onderzoek, opleidingsportfolio en HR en ondersteuning. Zo heeft op het gebied van onderwijs en onderzoek onder meer de focus gelegen op de studeerbaarheid van opleidingen, blended onderwijs en flexibilisering van het opleidingsaanbod (zowel inhoud, vorm als type en varianten), waarbij in het bijzonder aandacht gegeven is aan studentenwelzijn, actief leren, de begeleiding van studenten in de belangrijke drie fasen van hun opleiding (de eerste honderd dagen, de stage en het afstuderen) en de aspecten die zijn benoemd in de Kwaliteitsafspraken. In hoofdstuk 2 (Onderwijs en Onderzoek) en hoofdstuk 3 (Kwaliteitsafspraken) wordt hier uitgebreid op ingegaan. Op het gebied van HR en ondersteuning lag de focus mede op het versterken van (medewerkers in) teams en leiderschap, mede op basis van een strategische personeelsplanning en met behulp van het programma Sterk Teamwerk (hoofdstuk 4).

Naast onze kernkwaliteiten hebben wij vier thema's benoemd als speerpunten voor de huidige strategieperiode, die nauw samenhangen met belangrijke ontwikkel- of transitieopgaven van de regio (hoofdstuk 2.3):

- gezonde samenleving;
- toekomstbestendig bedrijfsleven;
- waardevolle wijken;
- circulair produceren.

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

1.2 Structuur en organisatie

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

Dertig academies verzorgen onderwijs in de vorm van bacheloropleidingen, masteropleidingen en cursussen en trainingen voor volwassenen. Ook de lectoraten zijn ondergebracht bij de academies. Hierdoor zijn onderwijs, onderzoek en praktijk goed met elkaar verbonden. Het managementteam van iedere academie bestaat uit één of meerdere opleidingsmanagers en lectoren. De directeur is voorzitter van het managementteam en kan meerdere academies in zijn/haar pakket hebben. De directeuren zijn daarnaast verantwoordelijk voor de verbinding en samenwerking tussen de academies en voor een aantal Zuydbrede taken.

Daarnaast heeft Zuyd zeven diensten die het primaire proces ondersteunen, elk onder leiding van een directeur. Zie bijlage 3 voor het organogram (ultimo 2021) van Zuyd.

1.3 Toezicht in 2021 - Verslag Raad van Toezicht

Het College van Bestuur (hierna CvB of College) legt verticale verantwoording af aan zijn toezichthouders, waaronder de Raad van Toezicht als interne toezichthouder. De Raad van Toezicht (hierna RvT of Raad) heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Zuyd en bewaakt de doelstellingen en de grondslagen van de stichting Zuyd Hogeschool. Daarnaast staat de Raad het College met raad terzijde en adviseert en stimuleert de Raad het College van Bestuur. De Raad is werkgever van het College en hanteert bij de werkzaamheden een Toetsingskader en onderschrijft de Branchecode goed bestuur hogescholen.

Samenstelling

De leden van de Raad zijn benoemd op basis van een profielschets waarin onafhankelijkheid, deskundigheid, regionale betrokkenheid en complementariteit een prominente plaats innemen. De Raad had in 2021 zes leden, waarbij de RvT in samenhang met de demografische ontwikkelingen en de maatschappelijke context van Zuyd, conform planning per eind 2021 zijn omvang heeft teruggebracht naar vijf leden. De leden van de Raad hebben zitting voor een termijn van vier jaar, zijn eenmaal herbenoembaar en treden af volgens een door de Raad vastgesteld rooster van aftreden. Per 1 januari 2021 is Marja van Dieijen-Visser benoemd als voorzitter van de Raad voor een duur van vier jaar. Op grond van het rooster van aftreden eindigde ultimo 2021 de tweede en maximale benoemingstermijn van zowel Frank Cörvers als Loet Smeets als lid van de Raad van Toezicht. Van de hierdoor ontstane vacatures is één vacature ingevuld in lijn met de wens van de Raad om zijn omvang te reduceren naar vijf leden. Tijdens de decembervergadering is Theo Bovens per 1 februari 2022 benoemd als lid van de Raad op voordracht van de Centrale Medezeggenschapsraad. Het aangepaste rooster van aftreden is conform Branchecode gepubliceerd op de website van Zuyd, evenals de meest actuele samenstelling van de Raad.

Werkwijze, verantwoording en vergaderingen

Het toezicht van de Raad is ingericht volgens bepalingen in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) en de principes van de Branchecode goed bestuur hogescholen. De invulling van de toezichthoudende taak vindt plaats op basis van het op grond van deze code ontwikkelde Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool. Het toetsingskader beschrijft welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. Ten aanzien van die uitgangspunten is de centrale gedachte dat de Raad van Toezicht - als toezichthouder van een met overwegend publiek geld gefinancierde instelling - bij zijn werkzaamheden de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie, en de borging daarvan, centraal stelt. De Raad stelt vast dat de rijksbijdrage zoals bedoeld in artikel 2.5 en 2.6 van de WHW op een doelmatige en rechtmatige wijze besteed is.

De Raad van Toezicht komt bijeen in gezamenlijke vergaderingen met het College van Bestuur, die zich kenmerken door een open en inhoudelijke dialoog, waarbij de realisatie van de strategische doelstellingen van Zuyd centraal staat. In 2021 is de RvT vijf keer in vergadering bijeen geweest. Afhankelijk van de coronamaatregelen hebben de overleggen in 2021 deels fysiek en deels digitaal plaatsgevonden. Er wordt naar gestreefd om tweemaal per jaar de reguliere vergaderingen te combineren met een werkbezoek aan de academies van Zuyd. In 2021 hebben deze werkbezoeken vanwege corona geen doorgang kunnen vinden.

Tijdens de reguliere vergaderingen neemt de Raad kennis van relevante ontwikkelingen binnen de hogeschool. Vaste bespreekpunten zijn algemene ontwikkelingen, onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, financiële ontwikkelingen en de financiële prognose, studentenadministratie, huisvesting en ICT. De onderwerpen die in de commissies van de Raad zijn besproken, worden, eventueel voorzien van een advies, voorgelegd aan de RvT. Zo is in de vergaderingen van de commissies en de Raad steeds extra aandacht besteed aan relevante thema's in verband met de coronapandemie, zoals de invulling van het blended onderwijs en onderzoek, en de gevolgen hiervan voor studenten en medewerkers. Ook is tijdens de vergaderingen de stand van zaken doorgenomen rond de realisatie van (de midtermreview van) de meerjarenstrategie, de onderwijs- en onderzoeksvisie, Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK), de bijstelling van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024, het plan voor de inzet van de middelen Nationaal Programma Onderwijs (NPO), het House of Control en het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan. Ook is gesproken over de consequenties van de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen en - mede in samenhang daarmee - besloten tot wijziging van de statuten van de Stichting Zuyd Hogeschool. Ten slotte wordt tijdens elke plenaire vergadering aandacht besteed aan de financiële stand van zaken, de realisatie financieel en het fte-verloop en de instroom van studenten. Daarnaast keurde de Raad van Toezicht in 2021 het jaarverslag 2020, de jaarrekening 2020 en het jaarplan en de begroting voor studiejaar 2021-2022 goed.

De Raad overlegt tweemaal per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Op 13 april 2021 vond het overleg van een delegatie van de Raad met de CMR plaats, in aanwezigheid van de voorzitter van het College van Bestuur. Onderwerp van gesprek waren het medewerkersonderzoek 2021, de Kwaliteitsafspraken, de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK), stand van zaken studeren en werken tijdens de coronapandemie en de vacature voor het lid van de Raad van Toezicht op voordracht van de CMR. Op 5 oktober 2021 spraken Raad, College en Centrale Medezeggenschapsraad in plenaire samenstelling over onder meer de stand van zaken van de Kwaliteitsafspraken, inzet van de NPO-middelen, een terugblik op de voorbije (corona)periode en de start van het studiejaar 2021-2022. De relatie met de CMR werd ook in 2021 in het bijzonder onderhouden door Frank Cörvers, benoemd op voordracht van de CMR.

De evaluatie van het eigen functioneren van de Raad heeft conform Branchecode eind 2020 onder onafhankelijke externe begeleiding plaatsgevonden. Het gesprek hierover is in het eerste kwartaal van 2021 afgerond. Overall constateert de Raad dat het goed gaat met Zuyd en dat de samenwerking met het College zeer wordt gewaardeerd. En aantal aandachtspunten op het gebied van scholing van de leden van de Raad, informatie-uitwisseling rond landelijke ontwikkelingen in het hbo, locatiebezoek en inhoudelijke thema's voor de jaaragenda zijn benoemd, besproken met het College van Bestuur en opgevolgd.

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

Commissies van de Raad van Toezicht

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

De Commissie Remuneratie, Selectie en Governance (Commissie RSG) adviseert de Raad over het werkgeverschap van de Raad met betrekking tot de leden van het College van Bestuur en de selectie en benoeming van leden van het College van Bestuur, respectievelijk de Raad van Toezicht. De Commissie voert, in het kader van het werkgeverschap van het College van Bestuur, de jaargesprekken met de individuele leden van het College en het College van Bestuur gezamenlijk. Bij de voorbereiding van deze gesprekken wordt naast de input van het College ook input vanuit de organisatie betrokken. Daarnaast worden relevante thema's op het gebied van human resources en organisatieontwikkeling in deze commissie besproken. Ook de naleving van de regels van good governance behoort tot het aandachtsgebied van deze commissie, in het bijzonder de naleving van de Branchecode goed bestuur hogescholen.

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

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

Onderstaande tabel geeft inzicht in de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen alsmede de belangrijkste onderwerpen die in 2021 aan bod zijn gekomen.

Tabel 1.1: samenstelling, onderwerpen commissies RvT

Samenstelling	Vergaderingen 2021	Belangrijkste onderwerpen
Commissie Remuneratie, Selectie en Governance drs. J.M. (Hans) Dijkman (voorzitter) prof. dr. M.P. (Marja) van Dieijen-Visser	09-03-2021 17-05-2021 21-09-2021 09-11-2021	<ul style="list-style-type: none"> - Bezoldiging leden College van Bestuur en Raad van Toezicht - Declaraties leden College van Bestuur - Wet Normering Topinkomens - Werving en selectie vacature lid RvT - Jaarlijks gesprek Ombudsman en Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag over de jaarverslagen 2020 - Jaarverslag 2020 en Sociaal Jaarverslag 2020 - Medewerkersonderzoek 2021 - Wijziging statuten en Bestuurs- en Beheersreglement
Auditcommissie B.L.L.J. (Loet) Smeets RC (voorzitter) drs. L.A.J. (Luvic) Janssen	26-01-2021 09-03-2021 25-05-2021 28-09-2021 09-11-2021	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuursrapportages - Bevindingen onafhankelijke accountant - Jaarrekening 2020, inclusief controleverklaring - Kaderbrief, Jaarplan en Begroting 2021-2022 - Treasurystatuut inclusief rapportage - Huisvesting - House of Control / risicomanagementbeleid
Commissie Onderwijs en Onderzoek prof. dr. M.P. (Marja) van Dieijen-Visser (voorzitter) prof. dr. F. (Frank) Cörvers	20-01-2021 10-03-2021 23-05-2021 21-09-2021 09-11-2021	<ul style="list-style-type: none"> - Kwaliteit van onderwijs en onderzoek - Kwaliteitsafspraken - Instellingstoets Kwaliteitszorg - Jaarverslag 2020 - Handboek kwaliteitszorg - Onderwijsvisie - Programma Succesvol Studeren - Nationaal Programma Onderwijs - Blended onderwijs - Internationalisering

Governance en onafhankelijkheid

De Raad van Toezicht stelt vast dat Zuyd Hogeschool opereert conform de bepalingen in de statuten, het Bestuurs- en Beheersreglement en de Branchecode goed bestuur hogescholen. In lijn met de Branchecode wordt naar het oordeel van de Raad van Toezicht voldaan aan de vereisten met betrekking tot het borgen van de onafhankelijkheid en het voorkomen van tegenstrijdige belangen, de horizontale dialoog en strategische samenwerking. Er zijn gedurende de verslagperiode daaromtrent geen issues aan de orde geweest. In 2021 is geen sprake geweest van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor leden van de Raad van Toezicht en/of voor leden van het College van Bestuur. Governance gerelateerde documenten zijn conform de relevante bepalingen gepubliceerd op de website van Zuyd.

Kwaliteit onderwijs en onderzoek

Een van de taken van de Raad is het toezicht op het stelsel van interne kwaliteitszorg, zoals dat door Zuyd Hogeschool is opgezet en met enige regelmaat intern en door derden wordt beoordeeld. Dit gebeurt door middel van (proef)visitaties, (interne) audits en accreditaties van opleidingen en lectoraten. Eens in de zes jaar gebeurt dit op instellingsniveau via de formele Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) door de Nederlands-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO). Namens de Raad van Toezicht heeft een delegatie deelgenomen aan de Instellingstoets Kwaliteitszorg.

Eind 2021 heeft de NVAO het besluit genomen tot het verlenen van de ITK aan Zuyd Hogeschool. De Raad dankt iedereen die aan dit mooie resultaat heeft bijgedragen. De Raad wordt door middel van voortgangsrapportages op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. In 2021 is de Raad ook periodiek geïnformeerd over de voortgang en het proces met betrekking tot het Plan Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool 2019-2024 en de inzet van de gelden in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). De Raad is tevreden over de voortgang en de impact van de investeringen vanuit de Kwaliteitsafspraken. Ook heeft de RvT ingestemd met de bijstellingen halverwege de looptijd van de Kwaliteitsafspraken, om zo meer recht te doen aan opgedane ervaring en de gewijzigde omstandigheden.

Horizontale dialoog

De Raad van Toezicht constateert dat Zuyd beschikt over een breed strategisch netwerk van regionale, nationale en internationale stakeholders en heeft kunnen vaststellen dat het College de externe - en interne - stakeholders ook in 2021 actief heeft betrokken bij de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van beleid en daarover actief communiceert en informeert, in het bijzonder in dit jaarverslag.

Strategische samenwerking

De Raad van Toezicht heeft erop toegezien dat het College van Bestuur actief de strategische samenwerking met bedrijven, de beroepspraktijk, overheden, andere kennisinstellingen en overige organisaties heeft gezocht om de realisatie van de missie en de strategische beloften van Zuyd aan te scherpen en te bevorderen. Over deze samenwerkingsverbanden is intensief gecommuniceerd tijdens de vergaderingen van de Raad en de commissies van de Raad, maar ook extern in bijvoorbeeld (bestuurlijke) overleggen, nieuwsberichten, jaarverslag(en) en berichten op websites. De Raad concludeert op basis hiervan dat het College strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, van het onderzoek alsmede kennisvalorisatie, in 2021 voldoende heeft bevorderd en bewaakt.

Ten slotte

Ook in 2021 heeft de coronacrisis veel extra inzet gevergd van medewerkers en studenten. De Raad dankt het College van Bestuur en alle medewerkers en studenten voor hun inspanningen, flexibiliteit en hun inspanningen en bijdragen aan de continuïteit van (de kwaliteit van) het onderwijs en onderzoek en de behaalde resultaten van het afgelopen jaar. Met name het behalen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg en van de 3de plaats bij de grote hogescholen in de Keuzegids HBO zijn resultaten waar wij als Zuyd trots op mogen zijn!

Heerlen, juni 2022

Namens de Raad van Toezicht,
prof. dr. Marja van Dieijen-Visser, voorzitter

1.4 Medezeggenschap

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) telt achttien raadszetels. De raadszetels zijn gelijk verdeeld over een personeelsgeleding (negen) en een studentengeleding (negen). Zowel de personeelsleden als de studentleden kunnen van alle academies (en voor de personeelsleden tevens van de diensten) afkomstig zijn.

Als onderdeel van de Kwaliteitsafspraken 2019-2024 reflecteert de CMR over de inzet van de studievoorschotmiddelen in 2021 in hoofdstuk 3.3.

In februari 2021 is het Bureau Academieraden (BA) ingericht en gestart met het professionaliseren, positioneren en profileren van de decentrale medezeggenschap. De 30 academiesraden en de dienstenraad zijn per domein gekoppeld aan één van de drie ambtelijk secretarissen. Een belangrijk resultaat is een Zuydbrede jaarplanning met de onderwerpen waarmee de Academieraad in zijn rollen als opleidingscommissie én deelraad mee te maken heeft. Het gebruik van uniforme agenda's, besluitenlijsten en vergaderritme heeft ertoe geleid dat een groot deel van de raden zich kan richten op de inhoud, zoals kwaliteit van het onderwijs en de budgetcyclus. Voor de ruim 200 student- en docentleden zijn meerdere trainingen en informatiebijeenkomsten aangeboden en is gestart met de ontwikkeling van een continu aanbod van trainingen en intervisie voor leden en management. In samenwerking met de verkiezingscommissie en de dienst Marketing en Communicatie zijn twee tussentijdse verkiezingen voor de academiesraden uitgezet.

1.5 Good governance

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

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

Horizontale dialoog

Om onze visie en beloften aan onze omgeving goed te kunnen vervullen, onderhoudt Zuyd een intensieve en (inter)actieve relatie met interne en externe stakeholders. Zuyd voert op verschillende manieren, niveaus en op vele gebieden structureel dialoog met het beroepenveld, kennisinstellingen en overheden in de (Eu)regio (en verder). Dat gebeurt op instellingsniveau onder meer door het College van Bestuur, bijvoorbeeld in de vorm van bestuurlijke overleggen met hun counterparts van onderwijsinstellingen in het wetenschappelijk onderwijs, hbo en mbo, zowel regionaal, bovenregionaal, alsook landelijk en internationaal. Deze dialoog vindt plaats in verschillende contexten, zoals de Brightlands Campussen, Kennis-As Limburg, Economische Samenwerking Zuid-Limburg, bestuurlijk overleg met gemeentebesturen, met de Universiteit Maastricht, Open Universiteit, diverse ROC's, collega-hogescholen, ondernemersorganisaties, werkgeversverbanden en overleg met vakbonden. Thema's die aan de orde komen zijn onder meer de vorming van visie en strategie, de onderwijsvisie, percepties en verwachtingen van onderwijs(kwaliteit), doorstroom, inhoudelijke keuzes van opleidingen, arbeidsmarktontwikkelingen en (inter)nationale samenwerking. Zo biedt de centrale Euregionale ligging van Zuyd volop mogelijkheden om Europese en mondiale (strategische) verbindingen te leggen ten behoeve van studenten, personeel en externe stakeholders. Daarnaast heeft Zuyd een directeur die verantwoordelijk is voor het verder uitbouwen van en invulling geven aan de regionale transitiethema's (zie paragraaf 1.1 en 2.3), waar wij Zuydbreed en interdisciplinair aan willen bijdragen. Horizontale dialoog is hierbij van groot belang.

Vanuit de strategie en onderwijsvisie vindt de dialoog plaats met diverse stakeholders. Daartoe organiseert het College van Bestuur ongeveer vier maal per jaar een bijeenkomst met vertegenwoordigers van het werkveld, verenigd in de Advisory Board, waarin wordt gereflecteerd op het strategisch beleid van Zuyd en de effecten daarvan voor het werkveld. Lid van deze Advisory Board zijn vertegenwoordigers van overheden en ondernemers. Dit gebeurt ook op opleidingsniveau door werkveldcommissies, medezeggenschapsraden en op lectoratenniveau door adviesraden. Daarnaast vindt een structurele dialoog met de interne stakeholders plaats, onder meer met studenten en docenten, met directeuren, opleidingsmanagers en medezeggenschap bij de totstandkoming van de Strategie 2019-2023, Plan Kwaliteitsafspraken en de Instellingstoets Kwaliteitszorg.

In het hoofdstuk onderwijs en onderzoek staan enkele belangrijke (resultaten van) samenwerkingsverbanden genoemd, zoals de Kennis-As Limburg, resultaten van onderzoek, doorstroom en de transitiethema projecten.

Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance

Zuyd kent een Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance. Deze Commissie - onder extern voorzitterschap - helpt Zuyd om in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving te (blijven) werken. Via het digitale Loket Compliance kunnen medewerkers van Zuyd een adviesvraag indienen met betrekking tot de recht-

matigheid en gevolgen van initiatieven rondom onderwijs, onderzoek of governance. Daarnaast kan adviesverstrekking door de commissie een randvoorwaarde zijn voor besluitvorming door het College.

Rechtsbescherming

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

Tabel 1.2 Cijfers rechtsbescherming studenten en medewerkers

Orgaan/regeling	Begripshandeling klacht	Studenten		Medewerkers	
		2020	2021	2020	2021
College van Beroep voor de Examens en Geschillenadviescommissie	Aantal zaken die leiden tot een uitkomst ((on)gegrond, schikking, ingetrokken, niet-ontvankelijk, doorverwezen).	42	47	n.v.t.	n.v.t.
Ombudsman	Advies, bemiddeling en klachtbehandeling.	46	51	23	13
Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag	Iemand geeft aan last te hebben van ongewenst gedrag en de Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag onderneemt eventueel actie(s) in nauw overleg met de melder. Onder melding valt ook een gesprek waarin de Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag luistert en/of adviseert en zo de melder tot steun is.	17	14	40	24
Gezamenlijke klachtencommissie ongewenst gedrag	Een formele klacht inzake ongewenst gedrag (alle vormen van discriminatie, agressie, geweld, seksuele intimidatie, pesten en treiteren inclusief combinaties) die gericht is aan de gezamenlijke klachtencommissie.	0	1	0	0
Klokkenluidersregeling	Een melding betreffende (het vermoeden van) een misstand op grond van de Klokkenluidersregeling Zuyd Hogeschool.	0	0	1	0*

* In 2021 is 1 melding op grond van de Klokkenluidersregeling Zuyd Hogeschool afgerond. Deze melding was gemeld en geregistreerd in 2020 en betrof de afhandeling van een klacht.

Privacy

Ten aanzien van gegevensbescherming stond 2021 in het teken van het versterken van de governancestructuur, het creëren van bewustwording en het treffen van preventieve organisatorische en technische maatregelen. Zo is een Privacy Officer centraal gepositioneerd die - in afstemming met de Functionaris voor Gegevensbescherming en de privacycontactpersonen van de diensten en academies - de centrale regie heeft over het privacybeleid en de implementatie daarvan. Ook zijn rapportagelijnen tussen de directeuren en het College van Bestuur tot stand gekomen waarbij directeuren rapporteren over privacy- en securityaspecten binnen hun eigen academies en diensten.

Op het gebied van bewustwording is een Zuydbrede cursus 'Privacy en Security' ontwikkeld voor alle medewerkers van Zuyd. Het succesvol doorlopen van deze cursus wordt vanaf 2022 verplicht voor iedere (nieuwe) medewerker. Doelstelling is om ook een (vrijwillige) training te ontwikkelen voor studenten.

Tot slot is er in 2021 veel aandacht geweest voor security (hoofdstuk 5). Een zeer belangrijke ontwikkeling is het verplicht stellen van multifactorauthenticatie (MFA) voor alle medewerkers en studenten. Dit betekent dat naast een wachtwoord ook een tweede goedkeuring/token nodig is om te kunnen inloggen in de systemen van Zuyd. Door deze beveiligingsmaatregel wordt het risico op phishing, hacking of malware aanzienlijk verkleind. Dit komt overeen met de aanbeveling die de Autoriteit Persoonsgegevens heeft gedaan ten aanzien van het instellen van multifactorauthenticatie in haar jaarrapportage datalekken.

In 2021 heeft Zuyd 11 datalekken intern geregistreerd, waarvan 6 gemeld zijn bij de Autoriteit Persoonsgegevens en 4 aan betrokken personen. De meeste datalekken hadden betrekking op het per ongeluk doorzenden of bekend geraken van persoonsgegevens. Het aantal geregistreerde datalekken is met 3 toegenomen ten opzichte van 2020. In 2021 heeft Zuyd 4 inzageverzoeken en 4 verwijderingsverzoeken van medewerkers, studenten of externen afgehandeld. Andere rechten uit de AVG zijn niet uitgeoefend in 2021. Dit is een aanzienlijke daling van het aantal verzoeken ten opzichte van 2019 en 2020.

2

Onderwijs en Onderzoek

2.1 Onderwijs

2.1.1 Kengetallen studenten

Tabel 2.1 Kengetallen studenten

Studiejaar	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Studentaantallen	14.210	14.143	14.108	14.638	14.334
Aandeel internationale studenten (%)	10,6	10,7	10,8	11	11,5
Instroom	4084	3959	3730	4084	3634
Aantal afgestudeerden	2646	2494	2420	2677	n.t.b.

2.1.2 Onderwijsportfolio

Vanuit de ambitie om zoveel mogelijk studenten succesvol op te leiden tot betekenisvolle professional voor de regio, biedt Zuyd een gedifferentieerd aanbod van opleidingen in de keten Associate degree, bachelor en master. Uitgangspunt hierbij is dat in de regio voor alle beroepsdomeinen een passend ketenaanbod beschikbaar moet zijn. In 2021 is een verdere verkenning gedaan naar kansrijke nieuwe opleiding(s)variant(en). Het opleidingsportfolio bestond ultimo 2021 uit 34 bacheloropleidingen, 3 Associate degrees en 9 masteropleidingen (bijlage 6).

In navolging van voorgaande jaren heeft Zuyd de inspanningen in versterking van kwaliteit en studiesucces gecontinueerd. De programma's Succesvol Studeren en Sterk Teamwerk, de Zuydbrede docentprofessionalisering (hoofdstuk 4.1) en de investeringen op het gebied van studentbegeleiding zijn succesvol, zo blijkt ook uit de succesvolle afronding van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) in 2021 (hoofdstuk 2.1.5.). In 2021 zijn de volgende wijzigingen doorgevoerd in ons onderwijsportfolio.

Associate degree

In 2021 is de Toets Nieuwe Opleiding voor de opleiding Ad-Engineering uitgevoerd. De opleiding krijgt nog een aanvullend onderzoek op de standaard toetsing. De beoogde startdatum is februari 2022. Daarnaast is de deeltijdvariant Ad-ICT opnieuw gestart.

Minoren

Het minorenaanbod van Zuyd is ingericht per studiejaar. In 2021-2022 was het aanbod 77 minoren, gelijk aan het voorgaande collegejaar. Deze minoren staan grotendeels open voor studenten van andere opleidingen binnen de hogeschool én voor studenten van andere instellingen. Zuyd heeft een aantal minoren die ontwikkeld zijn door samenwerkende lectoraten en zijn gekoppeld aan de vier transitithema's (hoofdstuk 2.3). In inter-



professioneel verband werken studenten samen aan opdrachten. In 2021 is een start gemaakt met het versterken van de PR en voorlichting van minoren. In samenwerking met de dienst Marketing en Communicatie wordt gewerkt aan een website om het keuzeproces van de student te ondersteunen die in maart 2022 operationeel is.

Zuyd is aangesloten bij Kies Op Maat, een landelijk platform van het merendeel van de hogescholen en enkele universiteiten met als doel de onderlinge mobiliteit van studenten te bevorderen. Studenten van de deelnemende instellingen kunnen zonder extra kosten onderwijs volgen bij een andere Kies Op Maat-instelling. Binnen dit platform heeft Zuyd momenteel 64 minoren opengesteld.

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

Zuyd Professional

Voor werkenden en werkzoekenden biedt Zuyd Professional een aanbod aan cursussen, trainingen en maatwerktrajecten. Zuyd Professional draagt met het aanbod actief bij aan de ontwikkeling van bedrijven en professionals in de regio. Het cursus- en opleidingsportfolio is samengesteld op basis van de regionale ontwikkelbehoefte en sluit aan bij de inhoudelijke expertise van de hogeschool.

Op basis van de in 2021 uitgevoerde verkenning van de regionale ontwikkelbehoefte en aanbod in de regio midden-Limburg, zal Zuyd Professional begin 2022 een opleidingslocatie in Roermond openen in samenwerking met de gemeente Roermond en ROC Gilde. In aansluiting op de regionale behoefte wordt er nieuw cursorisch aanbod ontwikkeld op het gebied van Artificial Intelligence (AI) en circulaire economie.

In 2021 is naast de reguliere trajecten ingespeeld op de specifieke behoefte die door de coronacrisis ontstaan is. Zo is de nieuwe propositie voor omscholing naar tekortsectoren gelanceerd (Zuyd Switch) en is Zuyd Professional opleidingsaanbieder in de landelijke subsidieregeling NL Leert Door Sectoraal Maatwerk. Daarnaast zijn de voorbereidingen getroffen voor de STAP-regeling die met ingang van 1 maart 2022 van kracht wordt als individueel leerbudget.

2.1.3 Onderwijsvisie

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

Vanuit onze onderwijsvisie willen wij dat alle studenten onbelemmerd kunnen studeren in een flexibele, praktijkgerichte leeromgeving waarin de koppeling tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek is geborgd, zodat studenten eigentijdse beroepsgerichte kennis en vaardigheden verwerven in een motiverende, activerende en met technologie ondersteunde leeromgeving. Ze leren hoe zij, door zelf regie te nemen en met een onderzoekende houding, een bijdrage kunnen leveren aan vernieuwingen in de beroepspraktijk en zich daarin op een eigen manier kunnen profileren. Studenten worden gegeven hun

diversiteit in hun professionele ontwikkeling gezien, gehoord en optimaal begeleid door betrokken docententeams, waarbij begeleiding tijdens transitie momenten extra aandacht krijgt. Door een goede samenwerking met het werkveld, stimuleert het onderwijs dat studenten al tijdens hun opleiding deel uitmaken van een community waarin de professionele cultuur van de beroepspraktijk wordt voorgeleefd. Daardoor kunnen ze zich in verbondenheid en interactie met medestudenten, docenten, onderzoekers en het werkveld succesvol (blijven) ontwikkelen en uitgroeien tot (blijvend) gewaardeerde beroepsbeoefenaars in onze complexe, steeds meer waarden- en betekenisgedreven maatschappij waar technologie een belangrijke rol speelt.

Een negatief bindend studieadvies past niet bij onze onderwijsvisie. Het bindend studieadvies is per 1 september 2021 vervangen door een persoonlijk, niet-bindend studieadvies dat recht doet aan de ontwikkeling van de student.

In de Strategie 2019-2023 gaat Zuyd uit van drie kernkwaliteiten die Zuyd verder wil versterken om haar onderwijsvisie te realiseren (hoofdstuk 1.1). Om de drie kernkwaliteiten in onze opleidingen te versterken, geeft Zuyd extra aandacht aan de thema's aansluiting, studeerbaarheid, studentbegeleiding, toetsing, doorstroom en integratie van onderzoek in het onderwijs. De coronacrisis heeft de aandacht voor 'blended onderwijs' en de ondersteuning hiervan een extra impuls gegeven.

Aansluiting vo en mbo

Zuyd heeft in 2021 de samenwerking met het mbo geïntensiveerd. Een voorbeeld is de aansluiting in het economisch domein. Dit is een samenwerking tussen Gilde Opleidingen, Vista college en Zuyd Hogeschool gericht op aansluiting op de hbo-opleidingen Business studies, Recht, Commercieel Management en Finance & Control en Accountancy. Doel is inhoudelijke aansluiting, verbetering van hbo-vaardigheden in het mbo en mogelijke versnelling in opleidingsprogramma's.

Ook hebben Fontys, Zuyd Hogeschool, het Vista College en Gilde Opleidingen samen een verkenning uitgevoerd naar Associate degree programma's die aansluiten op de behoeften van de regio. Hier is de Ad Engineering uit voortgekomen die in februari 2022 van start zal gaan.

Steeds vaker participeert Zuyd samen met de mbo's, maar ook met de Universiteit Maastricht (UM) in zogenaamde publiek private samenwerkingen, zoals bijvoorbeeld CHILL of LIME.

Alle vo-scholen in Limburg worden bezocht door onze relatiebeheerders en er worden afspraken gemaakt aan de hand van instroomcijfers, nieuwe ontwikkelingen en over voorlichtingsactiviteiten. De gesprekspartners binnen de scholen zijn voornamelijk decanen en teamleiders havo en bovenbouw. Ook wordt gesproken over eventuele teruglopende instroom/verminderde belangstelling naar Zuyd opleidingen en mogelijke verklaringen hiervoor. Met scholen worden nieuwe activiteiten ontwikkeld en ingezet als pilot(profielvoorlichting en campustours) waarna verbreding kan plaatsvinden. Er is samenwerking met hoger onderwijs instellingen in de regio en Zuyd is aanwezig bij decanenkringen Zuid en Noord.

Zuyd coördineert sinds begin 2021 de lijn "doorstroom en aansluiting" binnen de Educatieve Agenda Limburg.

Studeerbaarheid en studentbegeleiding

Het programma Succesvol Studeren ondersteunt opleidingen met studeerbaarheidsvraagstukken. In 2020 moest het onderwijs van het ene op het andere moment omschakelen naar grotendeels online onderwijs vanwege de coronapandemie. Veel studeerbaar-

heidsvraagstukken kregen daardoor een prominente digitale component. Door koppeling van expertise op het gebied van Technologie Ondersteund Leren aan het programma Succesvol Studeren is hierop ingespeeld. Deze ontwikkeling zette zich in 2021 verder door. Naast verbetering van de studeerbaarheid van de curricula heeft Zuyd ook in 2021 extra geïnvesteerd in studentbegeleiding via de kwaliteitsmiddelen (zie hoofdstuk 3).

Toetsing

Ook in 2021 hebben de opleidingen van Zuyd verbeteracties uitgevoerd op het gebied van toetsen en beoordelen. Indien curricula herzien worden, wordt ook de toetsing aangepakt en herijkt aan de uitgangspunten van de toetsvisie van Zuyd en met behulp van het vernieuwde toetskompas. In 2021 startten ook enkele opleidingen met programmatisch toetsen. Daarnaast is in 2021 in navolging van voorgaande jaren verder geïnvesteerd in de docentprofessionalisering op het gebied van toetsbekwaamheid. Per 1 februari 2022 zijn 418 docenten BKE of SKE geschoold.

Doorstroom

Zuyd beoogt dat elke student die wil en kan de gelegenheid krijgt een masteropleiding te volgen. Dit kan een masteropleiding van Zuyd zijn maar ook van een andere hoger onderwijsinstelling. Zuyd werkt in dit kader nauw samen met de UM via convenanten en/of doorstroomprogramma's die binnen Zuyd of bij de UM worden gevolgd. In 2021 heeft Zuyd een nieuw convenant met de UM ondertekend.

Zuyd participeert landelijk in de ontwikkeling van een aantal masters die in het sectorplan van de Vereniging Hogescholen zijn opgenomen. In de loop van 2022 zal besluitvorming plaatsvinden of Zuyd definitief instapt in deze masters.

Naast de evidente meerwaarde van doorstroom voor studenten biedt het versterken van de doorstroommogelijkheden voordelen voor Zuyd en de regio. Zo maakt doorstroom mogelijkheden Zuyd aantrekkelijker voor aankomende studenten en docenten en zorgt het voor behoud en toename van jonge professionals om het innovatievermogen van de regio op peil te houden c.q. te versterken. Dit is van belang vanwege de krimp in onze regio.

Integratie onderzoek in onderwijs

Het praktijkgericht onderzoek heeft als belangrijke taak bij te dragen aan de ontwikkeling van onderwijs en professionalisering van docenten. In hoofdstuk 2.2.3 staan enkele aansprekende voorbeelden van integratie van onderzoek in onderwijs.

2.1.4 Internationalisering

Net als in 2020, heeft de coronapandemie in 2021 een negatieve impact gehad op internationalisering in het onderwijs. Dit gold met name voor uitwisselingsprogramma's, stages in het buitenland, internationale netwerkbijeenkomsten en conferenties. Door strenge maatregelen in binnen- en buitenland, is de inkomende en uitgaande mobiliteit van studenten en medewerkers nagenoeg tot stilstand gekomen. Opleidingen die geplande internationale stages en uitwisselingen voor hun studenten hadden verplaatst naar 2021, moesten opnieuw op zoek naar alternatieven in de vorm van online onderwijs of vervangende programma's.

Tegelijkertijd is hierdoor meer interesse ontstaan in mogelijkheden dichtbij huis, hetgeen bijdraagt aan de beleidsdoelstellingen om het onderwijs van Zuyd meer te verankeren in de Euregio Maas-Rijn.

De taskforce internationalisering van de dienst Onderwijs en Onderzoek heeft in dit kader academies begeleid en ondersteund bij het organiseren van Euregionale activiteiten, deels met financiering vanuit de Kwaliteitsafspraken (hoofdstuk 3.2).

Internationale mobiliteit

Door de reisbeperkingen als gevolg van de coronamaatregelen en verplaatsing en uitstel van verplichte mobiliteitstrajecten, hebben in het studiejaar 2020-2021 slechts 21 studenten onderwijs gevolgd in het buitenland en hebben 28 studenten met een Erasmusbeurs deelgenomen aan een stage in Europa. Ter vergelijking: in het studiejaar 2019-2020 betrof het respectievelijk 143 en 246 studenten. Stages en minortrajecten buiten Europa, bijvoorbeeld in het kader van het Zuydprogramma Young Professionals Overseas, vanwege corona in het afgelopen studiejaar geheel onmogelijk. In 2019-2020 namen nog 40 studenten deel aan deze multidisciplinaire en duurzame projecten in Zuid-Afrika, Zambia, Peru en Nicaragua.

Scholarship programma's

Drie studenten van Zuyd ontvingen een beurs van het VSBfonds voor een masterstudie in het buitenland. Daarnaast zijn 40 Zuyd Excellence Scholarships toegekend aan talentvolle studenten van buiten de Europese Unie. Tien van hen ontvingen daarnaast een Holland Scholarship.

2.1.5 Onderwijskwaliteit

Instellingstoets Kwaliteitszorg

In mei en juni 2021 heeft Zuyd de tweede ronde van de Instellingstoets Kwaliteitszorg (ITK) succesvol afgerond. Deze toets vond vanwege de coronapandemie volledig online plaats. De ITK beoordeelt in hoeverre de kwaliteitszorg van Zuyd het realiseren van onze visie op goed onderwijs garandeert en of een duurzame kwaliteitscultuur tot stand is gekomen. Het panel heeft vastgesteld dat de strategie van Zuyd 'passie voor ontwikkeling' zichtbaar is binnen de hele hogeschool. Sterke punten die het panel vastgesteld heeft, betroffen o.a. de ontwikkelgerichte aanpak via de programma's Succesvol Studeren en Sterk Teamwerk, de interne audit systematiek en de eigenheid van de couleur locale. Ook de keuze van Zuyd om een grote diversiteit aan docenten en studenten van uiteenlopende opleidingen aan de discussies te laten deelnemen achtte het panel moedig en sterk. Het panel adviseert Zuyd verder te investeren in relevante externe thema's en een gemeenschappelijke taal.

Interne audits

Zes opleidingen zijn in 2021 intern geaudit via een midterm onderzoek. De resultaten van deze audits ondersteunen opleidingen in hun verdere voorbereiding op de externe visitaties.

Accreditaties onderwijs

Iedere opleiding ondergaat eens per zes jaar een visitatie. Het resultaat van de visitatie is bepalend voor het behoud van de accreditatie. In 2021 zijn de volgende opleidingen gevisiteerd:

- Ad-ICT.
- Ba-HBO-ICT.
- Ba-iArts.
- Ba-Theater.
- Ba-Docent Theater.
- Ma-Interieur Architectuur.
- Ma-Advanced Nursing Practice.

Alle bovengenoemde opleidingen hebben een positief advies gekregen van het visitatiepanel. De rapporten van deze opleidingen zijn bij de NVAO ingediend ten behoeve van het verkrijgen van een initiële accreditatie of het behoud van de bestaande accreditatie.

De NVAO heeft in 2021 de continuering van de bestaande accreditatie van iArts afgehandeld. De visitatierapporten van de opleidingen Ad-ICT, Ba-HBO-ICT en Ma-Advanced Nursing Practice, Ma interieur architectuur, Theater en Docent Theater, zijn eind 2021 nog in behandeling.

Bijzondere kenmerken

De volgende bijzondere kenmerken zijn in 2021 verkregen:

- Intermedialiteit voor de bachelor Theater.

2.2 Onderzoek

2.2.1 Onderzoeksportfolio

Bij Zuyd vormen academies de organisatorische eenheid waarin onderwijs, onderzoek en praktijk samenkomen. Zuyd telt 30 academies die onderwijs verzorgen en waaraan lectoraten zijn gekoppeld. Ultimo 2021 telde Zuyd 23 lectoraten en 5 bijzonder lectoraten (bijlage 6). Zuydbreed betekent dit een continuering van de spreiding van lectoraten over alle domeinen.

In 2021 is het onderzoeksportfolio uitgebreid met het bijzonder lectoraat 'Future-proof Auditor' binnen het lectoraat Future-proof Financial bij de Academie voor Financieel Management. Dit bijzonder lectoraat is ingesteld in samenwerking met en gefinancierd door accountantskantoor RSM en richt zich met name op het ontwikkelen van een functionerend systeem van continuous monitoring en continuous auditing. Het lectoraat Smart Devices werd beëindigd en er werd besloten om een nieuw lectoraat Circular Product Engineering in te stellen. Daarnaast werd het bijzonder lectoraat Datavisualisatie, dat deel uitmaakte van het lectoraat ICT, verzelfstandigd tot apart lectoraat.

2.2.2 Ontwikkelingen onderzoek

Het onderwijs en het onderzoek worden bij Zuyd in de samenhang gezien als het primaire proces. Om binnen dat primaire proces de betekenis van onderzoek goed te duiden, is in 2021 een geactualiseerde onderzoeksvisie geformuleerd: 'De Zuydvisie op de betekenis van praktijkgericht onderzoek'. Daarin wordt aangegeven op welke wijze het praktijkgericht onderzoek betekenisvol is voor opleidingen, beroepenveld/samenleving, kennisontwikkeling, communities (leer-werkgemeenschappen) en talentontwikkeling. Niet alleen de talenten van de studenten, maar ook van de docenten en medewerkers van de hogeschool en de professionals in het werkveld binnen de (Eu)regio en daarbuiten. In het verlengde van bovenstaande heeft het College van Bestuur ook besloten tot herijking van de gereserveerde onderzoeksmiddelen binnen het bestaande budget. Dit besluit betekent o.a. dat er vanaf het studiejaar 2021-2022 opnieuw structureel middelen vrijkomen voor het stimuleren van promotie- en postdoctorale trajecten die bijdragen aan de transitithema's. Voor de kwaliteit van het praktijkgericht onderzoek bij Zuyd is het immers van belang dat een deel van de docenten is gepromoveerd. Een gepromoveerd docent kan andere docenten en studenten begeleiden bij het doen van onderzoek en het ontwikkelen van een onderzoekende houding. Tevens kan hij/zij de in het onderzoek ontwikkelde kennis in samenwerking met de opleidingen en/of de beroepspraktijk implementeren in het onderwijs en het werkveld.

Op basis van een eerste evaluatie van de werking van de Commissie Wetenschappelijke Integriteit (de adviescommissie) heeft het College van Bestuur besloten tot een aantal aanpassingen. Zo werd de naam van de commissie gewijzigd in 'Ethische Commissie Onderzoek' om zich beter te onderscheiden van de Klachtencommissie Wetenschappelijke Integriteit die een geheel andere rol vervult. Daarnaast werd de adviserende functie van de commissie aangevuld met een ethisch toetsende functie en werd in samenhang daarmee de commissie uitgebreid met twee extra leden. Het eerste volledige werkjaar van de commissie heeft vooral in het teken gestaan van het inwerken van de commissieleden, het organiseren van de werkprocessen en het genereren van bekendheid binnen Zuyd.

Financiering onderzoek

In 2021 is voor in totaal 12 miljoen euro aan onderzoek verricht. Een deel van deze middelen zijn intern, de overige middelen komen van buiten Zuyd. Tabel 2.2 geeft een overzicht van de herkomst van de onderzoeksgelden in 2021.

Tabel 2.2 Financiering onderzoek

Herkomst	Omschrijving	Bedrag (€)
1 ^e geldstroom	Middelen vanuit de reguliere bekostiging	6.339.459
2 ^e geldstroom	Middelen verkregen door subsidies (bv. RAAK of ZonMW)	4.067.939
3 ^e geldstroom	Middelen verkregen via contracten met een opdrachtgever	1.315.399
4 ^e geldstroom	Alle overige verkregen middelen	361.468
Totaal		12.084.265

2.2.3 Prestaties onderzoek

Onderzoekskwaliteit

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

In de loop van 2021 vond een aantal visitaties plaats: lectoraat Technology Driven Art (beoordeling voldoende), lectoraat Autonomie en Openbaarheid van de Kunsten (beoordeling excellent), lectoraat Professionalisering van het Onderwijs (beoordeling goed) en lectoraat Facility Management (beoordeling voldoende).

Vanwege de verwevenheid tussen onderwijs en onderzoek werd in 2020 een beloftevolle eerste verkenning gedaan van een gezamenlijke interne audit voor onderwijs en onderzoek in de vorm van een pilot in de academie Applied Science met de opleiding Applied Science en het lectoraat Material Sciences. Hier is in 2021 binnen Zuyd verder over nagedacht en de mogelijke aanpak van geïntegreerde audits werd nader uitgewerkt. Dat heeft geleid tot de door het College van Bestuur vastgestelde notitie 'Kaders voor de integratie van interne audits onderwijs en interne audits onderzoek'. De notitie bevat – binnen de landelijke kaders voor visitaties van opleidingen en lectoraten en bijbehorende standaarden – een aantal uitgangspunten voor het geïntegreerd uitvoeren van interne audits van opleidingen en lectoraten, en schetst mogelijke scenario's met betrekking tot de integratie van de interne audits, waarbij de begrippen 'ontwikkelingsgericht' en 'maatwerk' centraal staan.

Aan de hand van deze kaders vond in 2021 een geïntegreerde audit plaats voor onderwijs en onderzoek in de academie ICT aan de hand van gekoppelde NVAO- en BKO-standaarden. Het auditpanel was positief over de kwaliteit van het onderwijs in de academie en het praktijkgericht onderzoek in de betrokken lectoraten Data Intelligence en Datavisualisatie.

Resultaten van onderzoek

Het praktijkgericht onderzoek draagt bij aan de ontwikkeling van onderwijs en professionalisering van docenten, de beroepspraktijk en de samenleving, en de kennisontwikkeling in het betreffende kennisdomein. Jaarlijks worden de resultaten van lectoraten opgevraagd en gepubliceerd in een rapportage, in 2021 voor het eerst in interactieve vorm online. De diversiteit van de doorwerking van onderzoeksresultaten voor onderwijs, beroepspraktijk en kennisdomein past bij de veelheid en verscheidenheid van de opleidingsomgevingen waarin Zuyd actief is.

De lectoraten zijn binnen Zuyd medeverantwoordelijk voor de verbinding van het praktijkgerichte onderzoek met het onderwijs en de professionalisering van docenten. Resultaten die voortkomen uit het onderzoek werden in 2021 op uiteenlopende wijze ingebracht in de curricula: van het ontwikkelen en coördineren van (keuze)vakken, het opzetten van onderzoeksleerlijnen, het verzorgen van colleges of minoren, het betrekken van studenten en docenten bij de uitvoering van onderzoek tot het volledig integreren van onderzoek en onderwijs in communities of practice. Voor de inzet van onderzoek in het onderwijs was intern en extern veel waardering. Als voorbeelden het gastcollege 'Het belang van culturele kennis in de Euregio Maas-Rijn' tijdens de Euregiodag van Business Studies dat gevolgd werd door ongeveer 150 studenten en, de workshop 'Verantwoord nieuws maken van cijfers' voor studenten journalistiek van de Vrije Universiteit Brussel en de KU Leuven van het lectoraat Professional Communication in a Digitalizing Society.

Naast de betekenis van het onderzoek voor de vernieuwingen binnen Zuyd, droeg onderzoek bij aan ontwikkelingen in de beroepspraktijk. Een illustratie hiervan zijn bijvoorbeeld de Communities for Development (lectoraat Material Sciences) waarin studenten, docenten en professionals samenwerken aan uitdagingen van het werkveld.

Het onderzoek droeg uiteraard ook bij aan de kennisontwikkeling in de onderzoeksdomeinen van de lectoraten. Naast promotieonderzoeken, boeken of boekbijdragen verscheen een groot aantal wetenschappelijke of vakpublicaties. Het proefschrift van Sarah Willard, getiteld 'Online community care platforms for older adults. Do they support ageing-in-place?' is hiervan een voorbeeld. De deelstudies in dit proefschrift dragen bij aan de wetenschappelijke kennis over de ervaren meerwaarde van online wijkplatformen en het feitelijke gebruik ervan. Verder zetelen lectoren in adviesraden en maken deel uit van beoordelingscommissies voor onderzoeksprojecten. Zo was de lector van Global Minds @ Work als lid van de visitatiecommissie betrokken bij de visitatie van de Saxion lectoraten 'Hospitality in netwerken' en 'Ethiek en technologie'. Lectoren en docent-onderzoekers werden daarnaast ook regelmatig gevraagd te spreken op nationale en internationale congressen voor vakgenoten, of deze te organiseren.

2.3 Transitithema's

Voor de periode 2019-2023 heeft Zuyd ingezet op vier breed erkende inhoudelijke transitithema's die direct samenhangen met belangrijke transitie-opgaven van de regio en waaraan binnen Zuyd multidisciplinair wordt samengewerkt. Als gevolg van de coronapandemie zijn sommige plannen vanuit het studiejaar 2019-2020 deels doorgelopen in 2020-2021. Desondanks zijn alle deadlines en einddata van deze meerjarige projecten gehaald.

Gezonde samenleving

Vitale (Lim)burgers is gericht op leefstijlverandering en preventieve gezondheid van Limburgers en heeft in 2020 (verkenningjaar) haar toegevoegde waarde voor Limburg bewezen. Aan dit project is in 2021 een vervolg gegeven, waarbij naast lectoraten uit het domein Gezondheidszorg en Welzijn ook lectoraten/academies uit de domeinen Bèta, ICT, Kunsten aan het programma hebben bijgedragen. De verwachte financiering van Vitale burgers vanuit de provincie is achtergebleven zodat het project niet in de volle omvang wordt uitgevoerd. Een deel van Vitale (Lim)burgers, het project BETER, wordt wel gefinancierd door de provincie en is eind 2021 opgenomen in het meerjarig project LIME 2.0.

Waardevolle wijken

Het in 2020 gestarte project WOOW is in 2021 voortgezet. WOOW (Wonen, Opleiden, Ondernemen en Werken) is een integraal programma dat zich richt op een reeks maatschappelijke opgaven en transitie's in Limburg, waaronder tekorten op de arbeidsmarkt, demografische krimp, integratie, leefbaarheid, leegstand en de energietransitie. In 2021 is WOOW uitgeroepen tot beste programma van Nederland met een mooie 1e prijs. Het programma kent twee lijnen: Leer-werktrajecten voor statushouders dat in 2021 succesvol is afgerond en het Living Lab, dat wegens het succes van deze integrale wijkaanpak in 2021 is voortgezet, in samenspraak met diverse gemeentes verder wordt uitgebreid als Urban Living Labs, en waar diverse disciplines van Zuyd Lectoren worden betrokken.

De basis ligt door gebruik te maken van een aantal stevige, reeds aanwezige bouwstenen:

- het lectoraat Smart Urban Redesign van Zuyd;
- het brede onderwijsaanbod van de academies van Zuyd;
- diverse lectoraten binnen Zuyd;
- de economische structuurversterking in de regio; o.a. via de Kennis-As Limburg en de Brightlands Campussen.

Circulair produceren

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

De ontwikkeling van het Chemelot Circulair Hub beperkt zich derhalve niet alleen tot het transitithema circulair produceren. Ook de andere transitithema's zullen bijdragen aan het slagen van het noodzakelijk circulaire transitieproces.

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

De regionale onderwijsketen (Zuyd, Vista en de UM) heeft, samen met regionale partners, vanuit de samenwerking binnen CHILL, de pijler circulaire competenties met daarin begrepen de toekomstige Human Capital Agenda uitgewerkt en vertaald naar een investeringsprogramma. In dit programma zijn investeringen opgenomen in doorlopende leerlijnen, lab-voorzieningen, huisvesting, onderzoek en een toekomstige arbeidsmarkt aanpak. Een integraal programma dat de onderwijsketen samenbrengt en versterkt. CHILL staat aan de vooravond van veranderingen door mindere subsidiestromen. De rollen van de diverse aandeelhouders en strategische keuzes worden herijkt.

Toekomstbestendig bedrijfsleven

Het doel van het transitiethema is om (MKB) bedrijven te helpen bij digitalisering. Bedrijven zoeken via digitalisering naar nieuwe businessmodellen en andere investeren in de digitale vaardigheden van hun medewerkers. Sommige bedrijven kunnen dankzij de inzet van digital intelligence processen stroomlijnen en kosten besparen, andere moeten nieuwe marketingkanalen aanboren. Voor de meeste Limburgse bedrijven geldt dat ze ergens in de komende vijf jaar met meerdere van deze uitdagingen en kansen geconfronteerd zullen worden. Zuyd is via het transitiethema de kennispartner die weet wat in de digitale wereld te koop is. Inmiddels evolueert deze discipline in een hoog tempo. Meer en meer wordt de terminologie van circulaire economie gebezigd die uiteraard ook raakvlakken heeft met de techniekopleidingen van Zuyd op de Chemelot campus. Het transitiethema wordt getrokken door de lectoren en docent-onderzoekers van de economische academies van Zuyd in afstemming met de lectoren van techniek.

Postdoc- en promotie vouchers

Ten aanzien van het onderzoek zijn begin juli 2021 de eerste postdoc- en promotie vouchers toegekend. Vanaf september 2021 zijn twee promovendi en vijf postdocs gestart. Van het totale budget van RT&I wordt hiervoor jaarlijks 300k euro gereserveerd. Deze vouchers moeten het onderzoek van de thema's naar de regionale relevante projecten verstevigen. De employability van de toekomst wordt op die wijze inzichtelijk, zodat Zuyd de studenten kwalitatief hoogwaardig kan opleiden en klaarstomen voor de nieuwe innovatieve arbeidsmarkt.

2.4 Kennis-As Limburg

Zuyd was in 2021 betrokken bij twee projecten vanuit de Kennis-As Limburg, het meerjarig strategisch samenwerkingsprogramma met de Provincie Limburg, de Universiteit Maastricht, het MUMC+ en Fontys Hogeschool. Dit zijn de projecten EAL (Educatieve Agenda Limburg) en LIME (Limburg Meet).

Educatieve Agenda Limburg (EAL)

De EAL is een samenwerking tussen Universiteit Maastricht, Open Universiteit, Zuyd Hogeschool, Fontys Hogeschool, de Limburgse mbo-instellingen, schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs, en de Provincie Limburg. De EAL omvat kennisontwikkeling via (praktijkgericht) onderzoek en disseminatie van deze kennis. Zuyd heeft in 2021 vooral gefocust op de pijler die zij binnen de EAL coördineert 'doorstroom en aansluiting'. De vele bestaande projecten en initiatieven in Limburg zijn in kaart gebracht, aansluiting van de LOB expertisepunten op de EAL is gezocht en in het economisch domein is een intensieve samenwerking met zowel het Vista College als Gilde Opleidingen gestart om de aansluiting te verbeteren. In bestaande publiek private samenwerkingen (bijv. living labs) tussen Zuyd, bedrijven en onderwijspartners is steeds meer aandacht voor doorstroom in de onderwijsketen en de daarbij behorende customer journey.

LIME

Het door de Provincie Limburg gesubsidieerde Kennis-As project Limburg Meet (LIME 1.0) is op 1 januari 2017, in samenwerking met de Universiteit Maastricht, van start gegaan met als missie: 'meten in de zorg' in co-creatie met stakeholders slimmer en efficiënter inrichten en een bijdrage leveren aan een betere zorg. De eindevaluatie van de eerste tranche van vier jaar (2017-2020) is uitgevoerd

In december 2021 heeft de Provincie Limburg de goedkeuring gegeven aan een nieuwe subsidie via de Kennis-As voor LIME 2.0. In de periode 2021-2025 zet LIME 2.0 meer focus en synergie op trajecten met hoge en/of grote maatschappelijke impact en het beter uitdragen van de expertise en successen van LIME, zodat instellingen en bedrijven het LIME-netwerk beter weten te vinden. In de vervolgfase is het van belang dat de innovatietrajecten directer gerelateerd zijn aan de actuele en betekenisvolle opgaven van de grote maatschappelijke partners in de regio.

3

Kwaliteitsafspraken



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

Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs

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

Thema 2: Meer en betere begeleiding van studenten

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

Thema 3: Studiesucces

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

Thema 4: Onderwijsdifferentiatie

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

Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten

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

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

3.1 Financiële verantwoording, monitoring en afstemming

Wij zijn tevreden over wat is bereikt vanuit de Kwaliteitsafspraken tot nu toe. Zeker gezien de uitdagende omstandigheden waar we als onderwijsinstelling mee te maken hebben vanwege de coronapandemie. Opleidingen, maar ook beleidsadviseurs, hebben alle zeilen bijgezet om het primaire proces zo goed als mogelijk door te laten gaan voor onze studenten en docenten. Daar is Zuyd goed in geslaagd. De investeringen vanuit de Kwaliteitsafspraken hebben in deze tijd ook erg geholpen bij de doorontwikkeling naar blended onderwijsprogramma's, (online) studentbegeleiding en de blijvende focus op studiesucces en studeerbaarheid. De keuze van Zuyd om bij planvorming de kwaliteitsmiddelen in te zetten voor versterking van het strategische uitgangspunt 'Passie voor de ontwikkeling van de student' is daarbij erg helpend gebleken. Daarnaast zien we ook dat sommige onderwerpen vanuit de Kwaliteitsafspraken, zoals doorstroom en Euregionalisering, last hebben gehad van de maatregelen genomen vanwege de coronapandemie en de aandacht die dit vergde bij onze samenwerkingspartners. Een verdere toelichting op de voortgang per maatregel volgt in paragraaf 3.2.

In de financiële tabel staat per maatregel de realisatie 2019-2021, reserveringen en begroting 2022-2024.

Tabel 3.1 Meerjarig financieel overzicht Kwaliteitsafspraken

Kwaliteitsafsprakenbudget 2019-2024													
Kwaliteitsafspraken		2021 Reali- satie (k€)	2020 Reali- satie (k€)	2019 Reali- satie (k€)	Dotatie (+) of ontrek- king (-/-) bestemmings- reserve 31-12-21	Kwaliteitsafspraken		2024 Budget (k€)	2023 Budget (k€)	2022 Budget (k€)	2021 Budget (k€)	2020 Budget (k€)	2019 Budget (k€)
0.1	Programma management	207	163	-36	127	0.1	Programma management	200	200	200	200	200	133
1.1	Handhaven tarief per student	1.240	2.100	2.735	*	1.1	Handhaven tarief per student	151	149	137	1.240	2.101	2.735
2.1 t/m 2.3	Extra begeleiding nieuwe studenten, afstuderen en stages	5.681	2.020	526	**	2.1 t/m 2.3	Extra begeleiding nieuwe studenten, afstuderen en stages	11.032	9.919	9.627	5.812	2.199	474
2.4	Programma succesvol begeleiden	232	146	2	220	2.4	Programma succesvol begeleiden	200	200	200	200	200	200
3.1	Programma succesvol studeren	540	314	277	969	3.1	Programma succesvol studeren	700	700	700	700	700	700
3.2	Doorstroom minoren / mogelijkheden	22	42	-	236	3.2	Doorstroom minoren / mogelijkheden			100	150	50	
4.1	Euregionaal aanbod	119	91	-	240	4.1	Euregionaal aanbod	150	150	150	150	150	150
4.2	Lintminoren Frans-Duits / taal en cultuur aanbod	27	-29	-	244	4.2	Lintminoren Frans-Duits / taal en cultuur aanbod	100	100	100	100	100	100
5.1	Studeer- en toetsfaciliteiten	61	-9	-	514	5.1	Studeer- en toetsfaciliteiten	250	250	250	250	250	83
x	Kwaliteitsafspraken betalingsverschillen	-	-	-	-316	x	Kwaliteitsafspraken betalingsverschillen	-	-	-	442	-644	-113
Totaal Zuyd Hogeschool		8.129	4.914	3.576	2.495	Totaal Zuyd Hogeschool		12.783	11.668	11.364	9.194	5.406	4.513
Dotatie (+) of ontrekking (-/-) bestemmingsreserve						-2.192	Dotatie (+) of ontrekking (-/-) bestemmingsreserve		140	979	1.073		
Reservering afschrijvingslasten						-302	Reservering afschrijvingslasten						
Totaal beschikbaar vanaf 2021							Totaal beschikbaar vanaf 2021		12.923	12.647	12.437		

vervolg tabel zie volgende pagina

Resterend Kwaliteitsafsprakenbudget is conform protocol Kwaliteitsafspraken en in overleg met de Medezeggenschapsraad toegevoegd aan de budgetten 2022, 2023 en 2024.

* Waarvan 211K betrekking heeft op middelen voor de nieuwste PABO. Deze worden niet via Zuyd verantwoord. Dit is conform plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Zie ook **

** Naast deze inzet is er nog 934K ingezet en verantwoord vanuit de oude studievoorschot middelen ter dekking voor de middelen van de nieuwste PABO conform plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Zie ook *

*** Dit betreffen voor 212K nog in te zetten investeringen en voor 302K reserveringen voor afschrijvingen voor in de toekomst

In tabel 3.1 staat het meerjarige financieel overzicht van de Kwaliteitsafspraken. In het rechter gedeelte staat de begroting zoals opgenomen in het Plan Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool (m.u.v. onderdeel 1.1, 2.1 t/m 2.3 en de betalingsverschillen, hierop zijn de daadwerkelijke ontvangsten verrekend en de gegevens vanuit de kaderbrief verwerkt die gebaseerd zijn op de verwachte daadwerkelijke ontvangsten). In het linker gedeelte de daadwerkelijke realisatie per maatregel over 2019 tot en met 2021 en in het middelste gedeelte staat de stand van de bestemmingsreserve. De bestemmingsreserve bestaat uit de niet bestede middelen die geormerkt gereserveerd zijn voor de betreffende maatregel.

Een verklaring voor de opgebouwde reserves is dat de activiteiten voor de maatregelen 2.4, en 3.2 tot en met 5.1 pas zijn gestart na goedkeuring van de Kwaliteitsafspraken in november 2019. Ook maatregel 2.1 t/m 2.3 zijn pas gestart in september 2019. De financiële voortgang over 2020 is toegelicht in het betreffende verslagjaar. Toelichting onderbesteding in 2021:

- Deze is voor maatregel 2.1 tot en met 2.3 ontstaan doordat 5 activiteiten voor een bedrag van € 131k niet zijn uitgevoerd en dit bedrag is toegevoegd aan de reserves voor deze maatregel. Een nadere verklaring daarvoor is opgenomen in paragraaf 3.2.
- Op maatregel 2.4 is € 32k extra ingezet vanuit de eerder opgebouwde reserves, om meer kracht bij te zetten.

- De onderbesteding voor maatregel 2.4 is ontstaan door doelmatig werken en heeft geleid tot een beleidsaanpassing voor € 900 opgebouwde reserves. Zie ook de toelichting bij beleidswijzigingen hieronder en bij de voortgang van deze maatregel in paragraaf 3.2.
- Voor maatregel 3.2 en 4.1 is de onderbesteding vooral ontstaan als gevolg van de sterk gewijzigde omstandigheden door de coronapandemie, maar ook doordat sommige trajecten meer tijd vergen voordat de investeringen gedaan kunnen worden. Denk aan bestuurlijke afstemming met partners.
- Maatregel 4.2 is doelmatig gerealiseerd en het nog beschikbare budget wordt nu breder ingezet, wat ook heeft geleid tot een beleidsaanpassing, zoals hieronder verder toegelicht.

Jaarlijks wordt zowel de voortgang op de maatregelen als de financiële voortgang met alle betrokken partijen besproken. Op basis van deze gesprekken worden beleidskeuzes gemaakt. Ook in 2022 en 2023 wordt dit gedaan, wat kan leiden tot verdere beleidskeuzes. Zoals aangegeven is veel bereikt en worden de middelen goed en doelmatig ingezet.

Monitoring en afstemming met medezeggenschap en Raad van Toezicht

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

De voortgang is, aan de hand van een stand van zaken notitie, twee keer besproken met de commissie Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht en drie keer met de commissie Onderwijs en Onderzoek van de CMR. Daarnaast is de voortgang ook besproken met de voltallige CMR en zijn onderstaande maatregelen, meer in de diepte, besproken met de CMR:

- voortgang euregionalisering (maatregel 4.1 en 4.2);
- ingestemd met notitie blended learning (maatregel 3.1, studiesucces);
- ingestemd met jaarplan 2021-2022 programma succesvol studeren (hierna pss genoemd);
- ingestemd met jaarplan 2021-2022 programma succesvol begeleiden (hierna psb genoemd);
- ingestemd met decentrale inzet van 900.000 euro vanuit opgebouwde reserves vanuit PSS.

De studentgeleding van de CMR is drie keer apart geraadpleegd voor het thema studentbegeleiding en de studentvoucherregeling. In het voorzittersoverleg CvB-CMR zijn de Kwaliteitsafspraken of afgeleide onderwerpen daarvan maandelijks besproken. Met de decentrale medezeggenschapsraden is, via het voorzittersoverleg, twee keer afgestemd over het proces van decentrale planvorming en monitoring van de decentrale middelen voor studentbegeleiding. Naar aanleiding van deze overleggen is het format voor de besteding van de decentrale middelen voor studentbegeleiding aangepast. Opleidingen budgetteren niet per thema, maar specifiek per activiteit.

De hierboven beschreven afstemming heeft ervoor gezorgd dat alle betrokken partijen hun inbreng vertaald zien in optimalisatie van processen en gedragen inhoudelijke keuzes bij de diverse maatregelen. Eind 2021 heeft dit proces ook geleid tot enkele formele bijstellingen, goedgekeurd door de CMR en de RvT. Deze bijstellingen hebben geleid tot aanpassingen voor de volgende bestaande maatregelen (een verdere toelichting wordt gegeven bij de betreffende maatregel in paragraaf 3.2):

1. De reikwijdte van maatregel 2.1 'Extra begeleiding nieuwe studenten' is uitgebreid naar 'Extra begeleiding gedurende leerjaar 1 en 2'. Dit geeft opleidingen de ruimte voor extra begeleiding ook in relatie tot de afschaffing van het bindend studieadvies (BSA). Deze maatregel is effectief per studiejaar 2022-2023. De doelstelling van deze maatregel blijft onveranderd. De doelstelling van deze maatregel is de academische en sociale integratie van studenten, anders gezegd: dat studenten zich thuis voelen, gemotiveerd blijven, meer voortgang laten zien en minder uitvallen.

2. Ook maatregel 3.2, gericht op doorstroom naar het Wetenschappelijk Onderwijs (WO), is verruimd. In plaats van te focussen op het opzetten van doorstroomminoren is deze maatregel verbreed tot het mogelijk maken en bevorderen van doorstroom naar vervolgonderwijs. Ook is de looptijd van deze maatregel verlengd tot einde looptijd Kwaliteitsafspraken, zodat het nog niet bestede budget beschikbaar blijft voor deze maatregel.
3. Deze verruiming geldt ook voor de maatregel 4.2 gericht op 'Lintminoren Duits en Frans'. Deze zijn gerealiseerd en de nog beschikbare middelen worden ingezet om breder te kijken en te investeren in 'Euregionaal Taal en cultuuronderwijs'.
4. Tot slot worden de niet bestede middelen (€ 900) vanuit het programma Succesvol Studeren toegekend aan opleidingen om, naast de toegekende onderwijskundige adviseurs, ook docenten vrij te maken voor studiesucces bevorderende maatregelen. Dit zorgt voor duurzame verankering van kennis bij opleidingen, onder regie van het programma.

De bijstellingen zijn gedaan op basis van opgedane ervaring en besproken met alle relevante partijen.

Naast de afstemming over voortgang en bijstelling is ook zichtbaar gemaakt wat Zuyd doet met de kwaliteitsmiddelen via een aparte website, explainer-video's, infotutorials en social media. Dit door zowel programmamanagement alsook door de opleidingen en medezeggenschap. Hierdoor wordt naar studenten en docenten toe zichtbaar gemaakt wat er gebeurt en ontstaat er dialoog vanuit zowel de hoofdlijnen alsook de concrete acties. Dit wordt voortgezet voor de rest van de looptijd van de Kwaliteitsafspraken.

3.2 Voortgang per maatregel

In deze paragraaf wordt per thema verslag gedaan van de voortgang van de voornemens over 2021. Per thema worden de maatregelen en doelstellingen weergegeven. Het programmamanagement heeft gezorgd voor de overall organisatie, communicatie, verantwoording en monitoring van de Kwaliteitsafspraken met alle betrokken stakeholders.

Thema 1 Intensiever en kleinschalig onderwijs

Maatregel 1.1 Handhaven tarief per student

De middelen zijn, volgens plan, toegekend aan de opleidingen en deze hebben daarmee de status van intensief kleinschalig onderwijs kunnen bestendigen. De student/docent verhouding is weliswaar licht toegenomen door een fors grotere instroom dan verwacht. Dit als gevolg van de genomen maatregelen in het vo en mbo. De procentuele stijging van de instroom is echter groter dan de procentuele verandering van de student/docent ratio.

Thema 2 Meer en betere begeleiding van studenten

Maatregel 2.1 tot en 2.3 zijn decentrale maatregelen:

- Maatregel 2.1 Extra begeleiding nieuwe studenten. De doelstelling van deze maatregel is de academische en sociale integratie van studenten. Anders geformuleerd: dat studenten zich thuis voelen, gemotiveerd blijven, meer voortgang laten zien en minder uitvallen.
- Maatregel 2.2 Extra begeleiding stages. Doelstelling van de maatregel is dat de student zich ondersteund voelt bij de voorbereiding op de stage en om de verbinding van de student met de opleiding tijdens de stageactiviteiten te verbeteren.

- Maatregel 2.3 Extra begeleiding afstudeerfase. Doelstelling van deze maatregel is dat de student zich goed voorbereid voelt op de afstudeerfase en deze fase succesvol kan doorlopen.

Opleidingen krijgen via de kaderbrief een budget toegekend waarvoor ze een bestedingsplan maken. Deze 'plannen voor extra studentbegeleiding' zijn, bij goedkeuring van het Plan Kwaliteitsafspraken, meerjarig uitgewerkt en opgenomen in de separate bijlage bij het plan. Vanaf studiejaar 2020-2021 dienen opleidingen jaarlijks hernieuwde plannen in als onderdeel van hun opleidingsjaarplan en -begroting. De meerjarige plannen vormen daarbij het uitgangspunt, maar op basis van ervaring, nieuwe inzichten en definitieve budgetten zijn de plannen opnieuw opgesteld. Alle academieraden hebben hun instemming verleend aan deze decentrale plannen. In deze plannen staat welk deel van het budget naar welke maatregel gaat, welke activiteiten daarvoor worden ondernomen voor welk budget en wat het beoogde effect is van de activiteit. Monitoring van de voortgang wordt gedaan door het CvB via de MARAP (triale rapportage per opleiding) waarin opleidingen aangeven wat de stand van zaken is per activiteit en het beoogde/ervaren effect. Alle inspanningen dragen uiteindelijk bij aan de bij deze maatregelen geformuleerde doelstellingen.

De plannen per academie zijn beschikbaar, hebben allemaal instemming van de Academieraad verkregen en zijn door de centrale medezeggenschap gecontroleerd of de activiteiten en bestedingen recht doen aan de centraal gemaakte afspraken.

De extra begeleiding wordt door studenten en docenten gewaardeerd. Zeker gezien de sterk gewijzigde en vaak ook uitdagende omstandigheden is dit erg waardevol gebleken.

Maatregel 2.1 Extra begeleiding nieuwe studenten

Voor deze maatregel hebben 28 academies gezamenlijk 132 activiteiten ondernomen voor een bedrag van ca € 2.275K. Alle opleidingen hebben hun activiteiten kunnen uitvoeren.

De soorten activiteiten die zijn ondernomen:

1. Extra begeleiding en studietoetscoaching, zowel voor de integratie, teambuilding en/of communityvorming, maar ook gericht op de studie- en leervaardigheden in het hbo.
2. Beroepsbeeldvormende activiteiten, zodat studenten bij de start van de opleiding een goed en realistisch beeld krijgen van wat ze met de betreffende opleiding kunnen worden.
3. Inzetten op extra begeleiding en lessen gericht op deficiënties voor specifieke groepen, of extra inzet op vaardigheden in bijvoorbeeld 'klinisch handelen' bij Verpleegkunde.

Academies ervaren de extra middelen als een erg waardevolle aanvulling die direct bijdraagt aan extra begeleidingsactiviteiten en daarmee de sociale en academische integratie. Deze is erg hard nodig gebleken ten tijde van de coronapandemie en heeft ook de benodigde creativiteit en mooie initiatieven doen ontstaan. Zo heeft de Hotelschool een Boostcamp georganiseerd om studenten aan het begin van hun opleiding onder te dompelen in de wereld van de hospitality en meteen de beeldvorming van studenten aan te vullen. Ook het inzetten en betrekken van hogerejaarsstudenten bij de start van de studie is een waardevolle aanvulling bij diverse academies.

Alle uitgevoerde activiteiten dragen bij aan de doelstelling dat de studenten zich thuis voelen, gemotiveerd blijven, meer voortgang laten zien en minder uitvallen.

Maatregel 2.2 Extra begeleiding stages

Voor deze maatregel hebben 24 academies gezamenlijk 81 activiteiten ondernomen voor een bedrag van € 1.420k. Drie activiteiten die gepland stonden voor een bedrag van € 110k hebben niet plaats kunnen vinden vanwege het niet doorgaan van buitenlandstage

(Vertaalacademie), externe werkveldactiviteiten (Business Studies), deficiëntieprogramma (Sociaal Werk). Voor een activiteit bleek bij Commerciële Economie het budget achteraf te ruim begroot.

We zien bij de activiteiten voor deze maatregel een driedeling (1) stagevoorbereidingsactiviteiten, (2) extra stagebegeleiding en (3) bindingsactiviteiten:

1. Bijna alle academies investeren in extra begeleiding voorafgaand aan de stage. Deze activiteiten zijn ook vaak gekoppeld aan het stagekeuzeproces voorafgaand aan de stage, vooral bij opleidingen met meerdere uitstroomprofielen of meerdere beroepsprofielen.
2. Het merendeel van de activiteiten en ook middelen zijn ingezet voor extra begeleiding tijdens de stage; meer individuele begeleiding, feedback en contactmomenten.
3. Daarnaast is ook ingezet op indingsactiviteiten met medestudenten en de opleiding door contactmomenten op school. Denk aan extra terugkomdagen om de binding met medestudenten en het leren van elkaar te organiseren. Tot slot zijn ook vaardigheidstrainingen gegeven of is expert-feedback rondom bepaalde thema's georganiseerd. Dus extra inhoudelijke begeleiding waar nodig op thema's of specifieke vakgebieden tijdens de stage.

Alle uitgevoerde activiteiten dragen bij aan de doelstelling dat de student zich goed voorbereid en begeleid wordt tijdens de stage.

Maatregel 2.3 Extra begeleiding afstudeerfase.

Voor deze maatregel hebben 29 academies gezamenlijk 103 activiteiten ondernomen voor een bedrag van ca. € 1.980k. Alle activiteiten op één na zijn uitgevoerd. De betreffende activiteit begroot voor € 20k is niet uitgevoerd en de middelen zijn toegevoegd aan de reserves.

Bij deze maatregel zien we een vierdeling; (1) stagevoorbereiding, (2) extra begeleiding (3) bindingsactiviteiten en (4) activiteiten gericht op studenten met een studieachterstand.

1. Voorbereiding op de afstudeerfase/stage gericht op het stagekeuzeproces, maar ook opfriscursussen op bepaalde gebieden als onderzoek of data-analyse.
2. Hoewel de afstudeerfase meer omvat dan de afstudeerstage, is toch het merendeel van de activiteiten gericht op extra begeleiding tijdens de afstudeerfase. Extra contact en feedbackmomenten, expertfeedback.
3. Bindingsactiviteiten als terugkomdagen en ook extra activiteiten vanuit het alumni-beleid.
4. Een deel van de middelen is ook ingezet voor activiteiten gericht op het voorkomen van studieachterstand en het begeleiden van studenten met studievertraging. Activiteiten voor studenten met studievertraging zijn gericht op het ondersteunen en motiveren van studenten en dat omzetten in haalbare en duidelijke studieplannen.

Alle activiteiten dragen bij aan de doelstelling; het vergroten van de kans op het succesvol doorlopen van deze fase van de studie.

Toelichting bijstelling

Zoals in paragraaf 3.2 is aangegeven is voor deze maatregel een bijstelling gedaan. De bestedingsruimte voor deze middelen bij maatregel 2.1 is verruimd van 'start bij de studie' naar extra begeleiding tijdens leerjaar 1 en 2. De reden hiervoor is dat het significante middelen zijn voor opleidingen die ook jaarlijks oplopen. Opleidingen zijn tevreden over de inzet van de middelen, maar de extra middelen willen ze breder in kunnen zetten om het verschil tussen de start van de studie en leerjaar 2 niet te groot te laten zijn. Ook met het oog op afschaffen van het BSA is het goed begeleiden in leerjaar 2 extra van belang. Door meer begeleiding kan de opleiding ook daadwerkelijk dichter bij de student blijven staan.

Maatregel 2.4 Programma Succesvol begeleiden

De doelstelling van deze maatregel is om de effectiviteit van maatregelen 2.1 tot en met 2.3 te vergroten, mede door nieuwe begeleidingsactiviteiten te ontwikkelen en de kwaliteit van de begeleiding te vergroten.

Voor het programma is een jaarplan opgesteld waaraan de CMR haar instemming heeft verleend. In het jaarplan staan doelstellingen gegroepeerd op de volgende drie terreinen.

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

De gestelde doelen zijn geïntegreerd in de werkwijze en doorontwikkeling van het programma en de voortgang wordt besproken met het CvB, de RvT en de CMR. Zoals in de toelichting onder de financiële tabel aangegeven is in 2021 34 k€ extra geïnvesteerd in begeleiders om meer opleidingen te kunnen helpen en tools te ontwikkelen.

1. *Begeleiden en adviseren van de opleidingen in een academie om studentbegeleiding te verbeteren vanuit de uitgangspunten in de onderwijsvisie in praktijk*

19 opleidingen worden momenteel begeleid bij hun studentbegeleidingsvraagstukken. Het programma werkt vraaggericht en opleidingen kiezen ervoor om gebruik te maken van de expertise als ze die nodig achten. Dit wordt veelal bepaald door de aard van de decentrale plannen en de al aanwezige kennis bij de opleiding. Opleidingen die geen gebruik maken van begeleiding worden jaarlijks benaderd en kunnen ook deelnemen aan bijeenkomsten en gebruik maken van tools en kennisdelingsactiviteiten. Er is een scan ontwikkeld voor een methodische werkwijze, waarmee interventies in beeld worden gebracht (vanuit student en studentbegeleidersperspectief) om van daaruit aanbevelingen en aangrijpingspunten te formuleren die worden opgepakt. Opleidingen die begeleid worden hebben vraagstukken ten aanzien van effectieve interventies voor deficiënties in relatie tot leerstrategieën, studiesucces/afschaffen BSA-vraagstukken, E-coaching-coachvaardigheden, studentenwelzijn, taalbeheersing en studeren met een functiebeperking.

Naast de begeleiding vanuit PSB is toewerken naar een geïntegreerde werkwijze, samen met het programma Succesvol Studeren een doel. Deze doelstelling is opgesteld om meer afstemming in de werkwijze te krijgen. Hierin zijn goede stappen gezet. Deze doelstelling is eerder een continu afstemmingsproces waarin we meebewegen met de vraagstukken van de opleidingen. De afstemming is ook als zodanig ingericht.

2. *Ontwikkelen van kennis, tools en professionalisering*

Het team Student Begeleiding deelt kennis en ontwikkelt tools en interventies die gebruikt kunnen worden door studentbegeleiders van alle opleidingen (fysiek en online). Dit is een continue doelstelling aangezien de soorten vragen ook doorontwikkelen. Bestaande interventies zijn doorontwikkeld en in 2021 lag de focus op het ontwikkelen en delen van tools, gericht op sociale en academische integratie en ook om het welzijn van studenten individueel en in de community te bevorderen. Samen met de dienst HR zijn cursussen studentbegeleiding, bevorder je studiesucces en studentenwelzijn en preventief werken door vroegtijdig te anticiperen op waargenomen studieproblemen, ontwikkeld.

Er is een Microsoft Teams omgeving ingericht met informatie en instrumenten die opleidingen kunnen gebruiken bij het opzetten en vormgeven van studentbegeleiding binnen de opleidingen/academies. In deze omgeving is specifieke aandacht voor de drie onderwerpen die ook in de kwaliteitsplannen van de academies beschreven moeten zijn (eerste 100 dagen, stagebegeleiding, afstudeerbegeleiding) en uiteraard is online studentbegeleiding vormgegeven in samenwerking met het team blended learning.

In 2021 is ook het initiatief genomen om samen met Saxion en Hogeschool van Amsterdam te komen tot een landelijk netwerk van coördinatoren Studentbegeleiding.

3. *Beleidsadvies en monitoring*

De decentrale plannen voor studentbegeleiding (maatregel 2.1 tot en met 2.4) en de ambitieplannen van opleidingen met betrekking tot studentbegeleiding zijn geanalyseerd om te bekijken op welke wijze invulling wordt gegeven aan de drie thema's (eerste 100 dagen, stage- en afstudeerbegeleiding) van studentbegeleiding. De inzichten zijn gedeeld met de CMR. Hieruit zijn concrete acties geformuleerd die deels al in gang zijn gezet en verder worden opgepakt in 2022.

Het BSA is per 1 september 2021 vervangen door een persoonlijk, niet-bindend studieadvies dat beter recht doet aan de ontwikkeling van de student. Hierdoor hoopt Zuyd Hogeschool het studentenwelzijn te verhogen en potentieel geschikte studenten te behouden voor de opleidingen en uiteindelijk de arbeidsmarkt. Om opleidingen te ondersteunen bij het persoonlijk studieadvies en studentbegeleiding te versterken, worden tools en good practises voor interventies gedeeld. Dit doel wordt geconcretiseerd in de P&C cyclus van 2022.

Door het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs en de dienst Studentzaken is een Zuydbreed onderzoek uitgevoerd naar studentwelzijn, met een respons van n=1500. 150 studenten hebben zich aangemeld om mee te denken over studentenwelzijn en als onderdeel daarvan studentbegeleiding. Het programma Succesvol Begeleiden sluit aan bij de verdere uitwerking.

Alle activiteiten, zowel dicht bij de academies als vanuit tools en kennisdelen en onderzoek, hebben een goede impuls gegeven aan de kwaliteit van studentbegeleiding en daarmee aan de doelstelling van deze maatregel.

Thema 3 **Studiesucces**

Maatregel 3.1 Continuering van het Programma Succesvol Studeren (PSS)

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

Het programma ondersteunt opleidingen bij hun doorontwikkeling naar een duurzaam studeerbaar curriculum met als effect dat de mate waarin studenten uitvallen en vertraging oplopen afneemt. Het programma is gestart in 2017 en werkt met de vijf sleutels van studiesucces om de studeerbaarheid van opleidingen te vergroten door samenhangende inzet op (1) een overzichtelijk onderwijsprogramma met (2) een beperkt aantal onderwijs-eenheden en toetsen, (3) activerend onderwijs, (4) een stimulerend onderwijsklimaat en (5) opleiden als teamprestatie. Deze Zuydwerkwijze draagt bij aan de kennis, ontwikkeling en sturing op het gebied van studiesucces. De werkwijze van Succesvol Studeren is ook gevat in een boek met de titel 'Een ander hoe, studiesucces als veranderproces' Hierin staan reflecties uit het programma Succesvol Studeren van Zuyd Hogeschool.

Voor het programma is een jaarplan opgesteld tot en met juli 2022 waaraan de CMR haar instemming heeft verleend en dat is besproken in de commissie Onderwijs en Onderzoek van de RvT. In het jaarplan staan (continue) doelstellingen die focus aanbrengen in de werkwijze en doorontwikkeling van het programma gegroepeerd naar de volgende drie terreinen.

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

In de onderstaande toelichting wordt de voortgang weergegeven ingegeven vanuit de terreinen uit het jaarplan.

1. Ondersteunen van opleidingen bij hun begeleidingsvraagstukken

27 opleidingen worden momenteel begeleid bij hun studiesuccesvraagstukken. Net zoals beschreven bij het Programma Succesvol Begeleiden werkt ook dit programma vraaggericht en is het programma ook in gesprek met opleidingen die geen concrete vraagstukken hebben. Het algemene beeld is dat het afgelopen jaar aan zeer uiteenlopende onderwijskundige vraagstukken is gewerkt en dat dit heeft geleid tot zeer diverse en waardevolle opbrengsten. Bij een aantal opleidingen is sprake van een algehele curriculumherziening, bij andere opleidingen zijn op onderdelen onderwijskundige veranderingen bereikt, vooral op het gebied van blended onderwijs. Opleidingen hebben laten zien snel te kunnen omschakelen van volledig online naar een combinatie van online en face-to-face onderwijs en weer terug. Dit heeft een enorme impuls gegeven aan de digitale vaardigheden van docenten alsook aan de inbedding van blended onderwijs in het curriculum. Vanuit het programma is ook ondersteund bij (digitale)toetsing en professionalisering of kennisontwikkeling van diverse docententeams.

De werkwijze van het programma is stapsgewijs doorontwikkeld. De werkwijze is nog steeds vraaggericht en start altijd met een gedegen probleemanalyse via een scan. We zien inmiddels dat bij veel academies een ontwikkeling is ingezet naar integrale onderwijskundige ondersteuning. Dat betekent dat nieuwe ontwikkelingen en beleidsthema's, naast de al bekende sleutels voor studiesucces, tot uitgangspunt genomen worden in de begeleiding en ondersteuning van opleidingen naar een studeerbaar curriculum. Het is een doorontwikkeling van de oorspronkelijke doelen van het Programma Succesvol Studeren ingegeven vanuit nieuwe (beleids)ontwikkelingen, zoals blended learning en afschaffing BSA en naar de toekomst toe, flexibilisering in het onderwijs.

Ook de wijze van begeleiding is doorontwikkeld van opleidingen helpen naar meer planmatig en methodisch onderwijskundig ontwerpen (aan de hand van een blauwdruk). Daarbij past het om cyclisch en iteratief onderwijskundig te ontwerpen en te ontwikkelen in verschillende fasen (analyse-ontwerpprincipes-ontwerp-ontwikkelen-evalueren). Bij elke fase wordt op basis van een plan met doelen geëvalueerd, waarbij de evaluatie-instrumenten passen bij de betreffende fase.

Het inrichten van een goed dashboard binnen de Microsoft Teams omgeving, waarin per opleiding direct zichtbaar gemaakt kan worden wat tot nu toe binnen het Programma Succesvol Studeren gedaan en bereikt is, wat de plannen zijn, in welke fase de opleiding zich bevindt en welke begeleider(s) betrokken zijn (geweest).

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

In 2021 is door de adviseurs blended learning een handreiking ontwikkeld die opleidingen kunnen gebruiken bij het herontwerpen van het curriculum, waarbij de principes van blended learning worden toegepast. Naast blended is een aantal handvatten en instrumenten gepresenteerd die begeleiders kunnen inzetten in de begeleiding van opleidingen. Hiervoor is een Microsoft Teams omgeving ingericht, als onderdeel van de reeds bestaande Microsoft Teams omgeving vanuit het programma, waarin alle informatie en tools worden gedeeld en beschikbaar zijn voor alle partijen.

3. Centrale regie en beleidsadvies

Onder de regie van het team Strategie en Beleid van de dienst Onderwijs en Onderzoek is de beleidsnotitie Blended Learning opgesteld en uitgewerkt in een implementatieplan dat via het programma wordt vormgegeven. Experts op het gebied van blended learning hebben deze notitie opgesteld. De CMR heeft, na diverse aanscherpingen, haar instemming gegeven aan deze notitie. Deze notitie is uitgewerkt in tools en opleiding (samen met de dienst HR).

Met het oog op het einde van de Kwaliteitsafspraken in 2024 wordt nu al nagedacht over de structurele inbedding en organisatie van onderwijskundige ondersteuning. Hiervoor is eind 2021 de voortgang van het Programma Succesvol Studeren bij alle opleidingen geëvalueerd. In 2022 wordt dit verder uitgewerkt door de dienst Onderwijs & Onderzoek.

Opleidingen oordelen positief over het programma en ze geven aan dat het programma door haar werkwijze een belangrijke bijdrage levert aan:

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

Dit zijn allemaal belangrijke voorwaarden en effecten die bijdragen aan de doelstelling van het programma: het vergroten van de studeerbaarheid van de opleidingen waardoor ze zich uiteindelijk verbeteren op uitval, rendement en studenttevredenheid.

Met het oog op de toekomstige ontwikkeling wordt in studiejaar 2021-2022 vanuit het Lectoraat Professionalisering van het Onderwijs een formele evaluatie van het Programma Succesvol Studeren uitgevoerd. Het onderzoeksplan is vastgesteld. De leereffecten die naar voren komen uit de kwalitatieve evaluatie en het onderzoek zijn van grote waarde voor de langere termijn bij het bestendigen van een duurzaam studeerbaar curriculum en vooral ook hoe dit om te zetten in beleid en ondersteuning structuur.

Toelichting bijstelling PSS

In paragraaf 3 is aangegeven dat enkele bijstellingen zijn gedaan. Zo ook voor de inzet van de niet bestede middelen van PSS. Opleidingen worden goed bediend, beleid wordt doorontwikkeld en landt via ontwikkeling van tools en de onderwijskundige adviseurs bij de opleidingen. Daar hoeft niet meer in geïnvesteerd te worden dan we nu doen en hierdoor blijkt de onderbesteding op deze maatregel structureel.

Dit heeft het CvB doen besluiten om niet (nog) meer te investeren in extra begeleiders, maar om de niet bestede middelen toe te kennen aan opleidingen via trekkingsrecht. Zo kunnen opleidingen docenten vrijmaken om zaken sneller en breder op te pakken. Grootste voordeel is dat deze keuze bijdraagt aan zowel versnelling alsook de bestendiging van de interventies. Docenten binnen opleidingen ontwikkelen kennis en kunde die niet verloren gaat als de hulpvraag is afgerond. De procedure voor toekenning van de middelen is in 2021 uitgezet en de middelen worden in 2022 en 2023 besteed onder regie van het programma.

Maatregel 3.2 Ontwikkelen en uitbreiden van doorstroomminoren

Doelstelling van deze maatregel is om de doorstroom naar vervolgonderwijs te stimuleren en organiseren. In eerste instantie via het uitbreiden en opzetten van nieuwe doorstroomminoren. Zoals in paragraaf 3.1 aangegeven is deze maatregel verruimd naar het 'Mogelijk maken en bevorderen van doorstroom naar vervolgonderwijs'. Ook is de looptijd

van deze maatregel verlengd. De onderbesteding komt grotendeels doordat er in 2020 en 2021 minder investeringen nodig waren dan oorspronkelijk gedacht. Door de bijstelling neemt Zuyd meer tijd voor afstemming en organisatie. Daar worden ook de niet bestede middelen op ingezet.

Zuyd werkt in dit kader nauw samen met de Universiteit Maastricht (UM) via convenanten en/of doorstroomprogramma's die binnen Zuyd of bij de UM worden gevolgd. Het aantal studenten van Zuyd dat gestart is bij een (pre-)master van de UM maakt een gestage groei van 52% door sinds 2017. Van 269 studenten in 2017 naar 410 in 2021¹. De meeste studenten stromen in de masters van de School of Business and Economics in (163) en in de Faculty of Health, Medicine and Life Sciences (82) via Zuyd doorstroomminoren. De Faculty of Law kent de meeste studenten in de pre-masters (79) van de UM.

Zuyd heeft in het verslagjaar verder gewerkt aan de optimalisatie van de bestaande doorstroomprogramma's voor de sectoren economie en gezondheid. Naast inhoudelijke aanpassingen zijn er extra groepen gemaakt (kleinschaliger onderwijs), en is de voorlichting aan studenten die een master willen volgen verbeterd. Ook is een plan van aanpak geschreven om de doorstroommogelijkheden naar masters uit te breiden. Het ultieme doel is dat elke bacheloropleiding minimaal één doorstroommogelijkheid naar een master heeft en dat voor elk domein een convenant is afgesloten of afspraken zijn gemaakt met een onderwijsinstelling die passende masters verzorgt. Het creëren van doorstroommogelijkheden behoeft permanente aandacht. Immers, opleidingsnamen veranderen, nieuwe masters worden ontwikkeld en curricula worden herzien waardoor er mogelijk iets wijzigt in de aansluiting. Daarom is het nodig een min of meer structurele afstemming tussen relevante opleidingen (clusters) te organiseren. Ook de informatievoorziening naar studenten vormt een doorlopende activiteit. Dit alles is belegd bij de projectleider doorstroom.

Samenwerking met de Universiteit Maastricht is tot slot vastgelegd en geformaliseerd in een convenant. Hiermee zijn de bestuurlijke lijnen goed gelegd en wordt daar met het plan concreet inhoud aan gegeven. Verder heeft Zuyd haar medewerking verleend aan het positon paper 'Wisselstroom' van de VH en VSNU. Het doel van Wisselstroom is de doorstroom van bachelor naar masters te optimaliseren. Bovendien willen ze de voorlichting, matching en keuzebegeleiding optimaliseren. Zuyd gaat daaraan een bijdrage leveren.

Toelichting bijstelling maatregel 3.2

Uit het opgestelde plan en de daaraan voorafgaande verkenning blijkt dat doorstroom op meerdere manieren kan worden gestimuleerd en georganiseerd. Vooral daar waar een gering aantal studenten wil doorstromen is een minor niet kostendekkend uit te voeren. Het verder verkennen en actief organiseren van deze afstemming met WO-partners vergt een langere adem dan in eerste instantie gedacht, mede ook door de aandacht die de coronapandemie van onderwijsinstellingen vergt. Vandaar de onderbesteding op deze maatregel. Dit heeft geleid tot de bijstelling alsook het verlengen van de looptijd van deze maatregel tot einde looptijd van de Kwaliteitsafspraken. Het niet-bestede budget 2020 blijft beschikbaar voor stimulering en organisatie van doorstroom.

Thema 4 Onderwijsdifferentiatie

Maatregel 4.1 Zuydbreed Euregionaal aanbod

Doelstelling van deze maatregel is om studenten de mogelijkheid te bieden een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de Euregio en daarmee

¹ doorstroomaantallen wijken af van vermelding in eerdere jaarverslagen wegens een herdefinitie van aantallen binnen UM

grenzen helpen te beslechten. Deze opdracht is belegd bij de Taskforce internationalisering. Deze Taskforce helpt opleidingen om Euregionale activiteiten te ontplooiën en de samenwerking met partners uit onze buurlanden België en Duitsland te intensiveren en in te zetten. Partners betreffen zowel kennisinstellingen als bedrijven en instanties.

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

Met alle academies zijn gesprekken gevoerd over hun Euregionale activiteiten en ambities. In 2021 zijn 19 academies ondersteund middels 'roadmaps', gericht op verankering van Zuyd binnen de Euregio.

Een ander onderdeel is dat opleidingen cofinanciering van internationaliseringsactiviteiten kunnen aanvragen. Voorbeelden van deze activiteiten zijn het Euregionale project 'Buren' van de academie voor Verpleegkunde, de Euregiodag, Werken en Ondernemen in de EMR van de academie voor Business Studies, de EuReGiOtherapiedagen van de Academie voor Ergotherapie, de International Week van de International Business School Maastricht, het Global Minds Research and Education Event van het lectoraat Global Minds @ Work, een minisymposium Blended Learning @Euregio van de Academie voor Verpleegkunde en de Virtual Summer School Doing Business in Europe (in samenwerking met o.a. de Fachhochschule Aachen, University Colleges Leuven-Limburg, VOKA Limburg en de EGTS Euregio Maas-Rijn).

Zo ontstaat al verbinding vanuit opleidingen en worden ook aan de beleidskant en samenwerkingskant activiteiten ondernomen om de samenwerking met Euregionale partners te vergroten en te werken aan een Zuydbreed aanbod van taal- en cultuuronderwijs.

Een van de resultaten is de samenwerkingsovereenkomst met UCLL in Vlaanderen met als doel om te komen tot een gezamenlijk aanbod van Euregionale (onderwijs-)activiteiten. Vergelijkbare vormen van samenwerking met andere Euregionale (onderwijs-)instellingen zijn ook in gang gezet.

Om Zuydbreed expertise en kennis te delen, zijn in 2021 twee onlinebijeenkomsten georganiseerd van het netwerk internationalisering. Tijdens deze bijeenkomsten zijn ter inspiratie een aantal voorbeelden gepresenteerd van succesvolle activiteiten en is relevante informatie uitgewisseld.

De onderbesteding voor deze maatregel is te verklaren doordat, net als in 2020, de coronapandemie een bepalende factor is geweest voor internationalisering in het onderwijs. Door strenge maatregelen in binnen- en buitenland, is de inkomende en uitgaande mobiliteit van studenten en medewerkers nagenoeg tot stilstand gekomen. De niet-bestede middelen blijven beschikbaar voor deze maatregel en worden de komende extra jaren ingezet voor deze maatregel.

Maatregel 4.2 Lintminoren Duits en Frans

Minoren Fransen Duits zijn ontwikkeld en worden twee keer per jaar aangeboden. Daarmee is in feite de doelstelling van deze maatregel bereikt, echter wordt het resterende budget ingezet om taal- en cultuuronderwijs in brede zin (naast minoren) op te zetten. Hiervoor heeft het CvB een bijstelling gedaan (zie ook paragraaf 3.1) om deze bredere toepassing mogelijk te maken. Zo ontstaat er ook minder intensief en laagdrempeliger aanbod voor studenten en docenten. Zo zijn er korte cursussen Frans en Duits ontwikkeld die worden uitgevoerd door de dienst Studentzaken. Verder worden er 'taal cafés' georganiseerd en samengewerkt met maatregel 4.1 naar een totaal aanbod in taal- en cultuuronderwijs en taal- en cultuuractiviteiten voor de Euregio opgezet.

Thema 5 Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Maatregel 5.1 Studeer- en toetsfaciliteiten

Doelstelling van deze maatregel is het vergroten van het aantal ruimtes en faciliteiten voor studenten om samen te werken en het inrichten van digitale toetsvoorzieningen in de drie vestigingsplaatsen van Zuyd.

Voor de maatregel is, volgens plan, ook dit jaar € 100k geïnvesteerd in toetslaptops en € 100k in studeerfaciliteiten. Daarnaast is de procedure voor studentvouchers in oktober weer opgezet.

Naast het aanschaffen van de toetslaptops is de organisatie van digitaal toetsen opgezet. Ultimo 2021 constateren we dat deze optimaal worden ingezet. Uit een tussentijdse evaluatie blijkt dat studenten tevreden zijn over de snelheid waarmee resultaten bekend gemaakt worden en ook tevreden zijn over het transparante proces rondom de learning analytics en wat daar daadwerkelijk mee gedaan wordt. Daarnaast ervaart men een hogere motivatie tijdens de toets omdat er verschillende vraagtypen gesteld worden in plaats van alleen meerkeuzevragen. De inzage wordt als een leermoment ervaren en geeft inzicht in de leerstrategie voor andere toetsen of herkansingen. Digitaal toetsen heeft, naast de andere toetsvormen, een duidelijke aanvulling binnen het toetsbeleid.

Op de locatie in Heerlen zijn nieuwe studentruimtes ingericht en reeds bestaande ruimtes aangekleed en gezelliger gemaakt voor € 100k. De procedure voor studentvouchers van € 2,5k is in oktober opgestart. Dit is in overleg met de CMR besloten, aangezien het belangrijk is dat studenten daarvoor op locatie kunnen zijn. Studenten kunnen aanvragen doen voor onderwijsgerelateerde spullen of activiteiten. In 2021 zijn 12 aanvragen, samen met de studentgeleding van de CMR, toegekend. Enkele voorbeelden zijn een elektrische bakfiets voor verhuizingen van de toneelacademie naar andere toneellocaties, een bijdrage voor de toneelvoorstelling door studenten genaamd 'Gooi me niet van de brug' (Origineel: 'De Gouden Draak' 2010 Roland Schimmelpfennig): een tragikomedie met als thema eenzaamheid bij studenten. Studenten ervaren dit als een erg fijn onderdeel van de maatregel. Het geeft hun directe zeggenschap. Tot einde looptijd KA wordt de procedure voortgezet en de niet-bestede middelen worden daarbij ook toegekend in latere jaren.

3.3 Verslag medezeggenschap

De Centrale Medezeggenschapsraad is door de projectleider steeds goed geïnformeerd over de voortgang van de Kwaliteitsafspraken en heeft ook de voortgang van diverse maatregelen zelf geagendeerd. De stand van zaken van alle maatregelen is elk kwartaal besproken in de commissie Onderwijs & Onderzoek van de CMR en een keer met de voltallige CMR. Naast de volledige stand van zaken zijn sommige maatregelen extra besproken in de CMR en/of met de studentgeleding. Denk aan studentvoucherregeling, studentbegeleiding, Jaarplan Programma Succesvol Studeren en Programma Succesvol Studeren, Euregionalisering en de notitie Blended Onderwijs. Ideeën die de CMR aandraagt worden grotendeels overgenomen en de informatievoorziening is transparant. De CMR neemt haar verantwoordelijkheid, voelt zich gehoord en ziet toe op de voortgang en is daar tevreden over.

Naast de voortgang zijn ook beleidsbeslissingen besproken en afgestemd. De CMR onderschreef het voorstel van het CvB voor de in paragraaf 3.1 beschreven bijstellingen. Ten aanzien van de decentrale middelen voor studentbegeleiding (maatregel 2.1 tot en met 2.3) was het voorstel van het CvB om opleidingen de middelen in te laten zetten voor

de gehele opleiding en dus één maatregel in plaats van drie, waarmee de CMR niet akkoord is gegaan. De CMR wilde maatregel 2.2 (extra begeleiding tijdens de stage) en 2.3 (extra begeleiding afstudeerfase) behouden. Vandaar dat is gekozen voor het uitbreiden van maatregel 2.1 naar leerjaar 1 en 2. Dit ook met het oog op het afschaffen van het BSA.

De studentgeleding van de CMR is actief betrokken bij de aanvragen voor studentvouchers.

De academieraden (AR) zijn actief geïnformeerd over hun rol bij de decentrale planvorming en monitoring, zowel door de CMR als ook door de projectleider Kwaliteitsafspraken. Dit decentrale proces verloopt naar behoren en de CMR ziet er ook op toe of de middelen worden ingezet zoals in het Plan Kwaliteitsafspraken is afgesproken, en of de AR daar actief bij wordt betrokken en haar instemming verleent. Voor de academieraden zijn ambtelijk secretarissen geworven en deze zien ook toe op de processen en monitoring van de KA. De decentrale afstemming tussen AR en opleidingsmanagement is ook formeel geëvalueerd door de projectleider KA en besproken met de voorzitters van de Academieraad. Goed te zien is dat de AR's grotendeels tevreden zijn, maar ook zoeken naar hoe ze hun rol goed kunnen pakken. De CMR en de ambtelijk secretarissen helpen daarbij. Een concrete actie is dat het format voor de decentrale plannen is aangepast; nu wordt er een budget per activiteit in plaats van per maatregel gevraagd. Dat maakt e.e.a. beter controleerbaar en meer navolgbaar.

Medezeggenschap van Zuyd, centraal en decentraal, neemt haar rol binnen de Kwaliteitsafspraken en wordt adequaat gefaciliteerd en geïnformeerd.

4

Medewerkers



4.1 HR beleid

In het licht van de strategie is merkbaar geweest dat de HR-agenda op strategisch niveau meer aandacht krijgt in de volle breedte van de organisatie. In de ambities van de academies en diensten komen drie speerpunten veelal terug: strategische personeelsplanning, (docent)professionalisering en teamontwikkeling/zelforganisatie. Dit zijn dan ook de drie belangrijkste actuele strategische thema's van HR-beleid. Andere beleidsvelden zoals een nieuwe gesprekcycclus worden hieraan gekoppeld waardoor een nieuw samenhangend geheel ontstaat. Er zijn afgelopen jaar 37% meer vacatures opengesteld ten opzichte van 2020. Daarbij opgeteld een (tijdelijke) groei van de studentaantallen, de extra activiteiten in het licht van de kwaliteitsmiddelen en de effecten van de coronacrisis op de inhoud en vorm van het onderwijs (blended) maakt dat deze speerpunten elkaar alleen maar versterken. De juiste mensen op de juiste plek is essentieel voor een kwalitatief aanbod van onderwijs. Om vanuit de strategie en de besturingsfilosofie op het terrein van HR meer inhoud te kunnen geven aan organisatie-, team- en individuele ontwikkeling van alle medewerkers, is in april 2021 binnen de dienst HR een HRD-team van start gegaan. Het team verbindt reeds ingezette initiatieven, zoals docentprofessionalisering en Sterk Teamwerk, maar initieert ook nieuwe initiatieven zoals het perspectief op leiderschap en daaraan gekoppeld het ontwikkelen van een leiderschapsprogramma.

Het programma Sterk Teamwerk krijgt steeds meer aanvragen voor ondersteuning aan teams. In 2021 namen 22 academies en 5 diensten deel aan het programma. Er waren 45 lopende trajecten (meerdere trajecten lopen per academie/dienst) waarvan 13 nieuwe trajecten in 2021. In 2021 zijn daarvan 4 trajecten gestopt en 1 traject afgerond. In 2021 is een nieuwe vorm van begeleiding ontstaan, consultatie. Dit zijn geen begeleidingstrajecten maar korte adviesvragen van een paar bijeenkomsten. Daar zijn er in 2021 2 van afgerond en 3 nog lopend.

Docentprofessionalisering

De Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) is de basistraining voor docenten en bereidt nieuwe docenten voor op hun werk als docent in de context van Zuyd. Het aantal deelnemers aan de BDB is gestegen van 45 in 2020 naar 105 in 2021.

Als vervolg op de BDB is en wordt, vraaggericht, verdiepings- en verbredingsaanbod ontwikkeld, gebaseerd op 9 bouwstenen voor docentprofessionalisering. Deze bouwstenen hebben ook betrekking op ontwerpen & ontwikkelen van onderwijs, uitvoeren van onderwijs, toetsen & beoordelen en begeleiden van studenten. Het aantal deelnemers aan dit type aanbod is eveneens sterk gestegen: van 86 deelnemers in 2020 naar 327 deelnemers in 2021.

Omdat de vraag naar professionaliseringsactiviteiten blijft toenemen is een plan van aanpak doorontwikkeling docentprofessionalisering opgesteld en is een start gemaakt met communities (netwerken) waarin docenten de mogelijkheid wordt geboden om elkaar informeel te ontmoeten, kennis met elkaar te delen en casuïstiek te bespreken. Het gevoerde beleid gericht op beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag

In het kader van het eigen risicodragerschap van Zuyd voor de WGA, de regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten en voor de Ziektewet, komt de betaling van deze uitkeringslasten en de kosten van de re-integratie voor rekening van Zuyd. In 2021 is aan negen medewerkers een WGA-uitkering toegekend en aan drie medewerkers een IVA-uitkering. Het totaal aantal WGA-uitkeringsgerechtigden is daarmee, ten opzichte van het jaar ervoor, met één gestegen naar 25. Bij zes (ex-)medewerkers heeft een wijziging plaatsgevonden van een WGA-uitkering naar een IVA-uitkering (Inkomensvoorziening Volledig duurzaam Arbeidsgeschikten). Voor de IVA-uitkering zijn organisaties in Nederland geen eigen risicodrager. Dit betekent dat Zuyd niet geconfronteerd is met deze uitkeringslasten. Daarnaast is bij één herplaatste medewerker de termijn van tien jaar eigen risicodragerschap verstreken en is één medewerker volledig gere-integreerd. Tevens is bij twee medewerkers de WAO opgehoogd naar 80-100%.

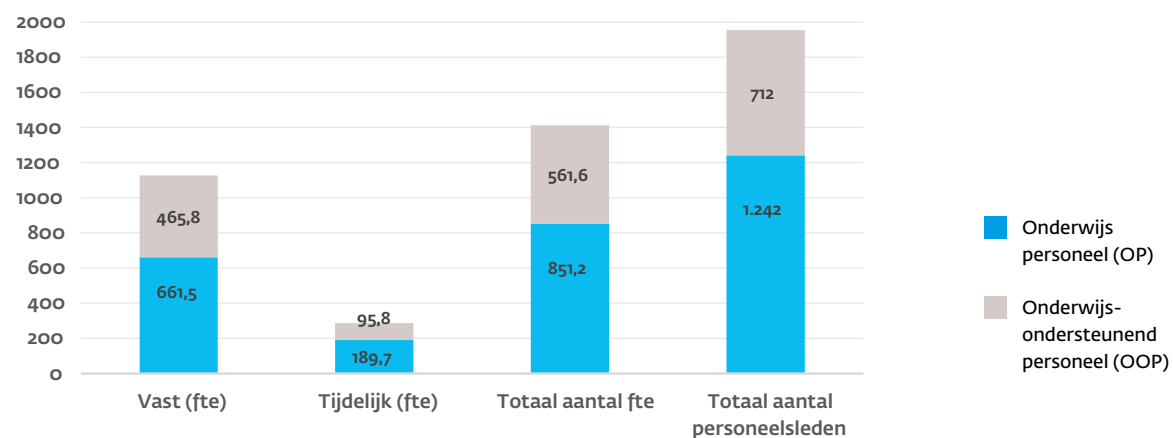
Overige ontwikkelingen

De coronacrisis heeft een impact gehad op het welzijn van de medewerkers in het afgelopen jaar, de doorontwikkeling van de organisatie, het onderwijs en de medewerkers na de pandemie. De coronacrisis heeft meerdere dynamieken veroorzaakt, waarbij snel leren en veranderen, improviseren en doorzetten de positieve aspecten zijn. Werkdruk, werkstress, disbalans met privé en sociale onthechting zijn de negatieve effecten die in meer of mindere mate gevoeld zijn. Het besef is gegroeid dat we daar aandacht voor moeten gaan hebben in teamontwikkeling, strategische personeelsplanning en professionalisering. Hoe dan ook willen we als Zuyd een goed en aantrekkelijk werkgever zijn en blijven door het creëren van de juiste werkomstandigheden, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en passende arbeidsvoorwaarden. Dat willen we zijn voor alle medewerkers, waarmee we aandacht geven aan inclusiviteit. Nieuwe medewerkers worden in deze context ontvangen waarvoor een bijgesteld introductiebeleid het kader vormt.

In dit kader is er ook een spanningsveld tussen beschikbare tijd voor de uitvoering van het huidige werk en de noodzaak om te investeren in vernieuwing (van onderwijs en kennis/vaardigheden van mensen). Dit blijkt ook uit de onderuitputting op professionalisering en het saldo van niet opgenomen verlof- en DI-uren dat op meerdere plekken in de organisatie ontstaat.

4.2 Kengetallen medewerkers

Grafiek 4.1 Overzicht verdeling fte ²

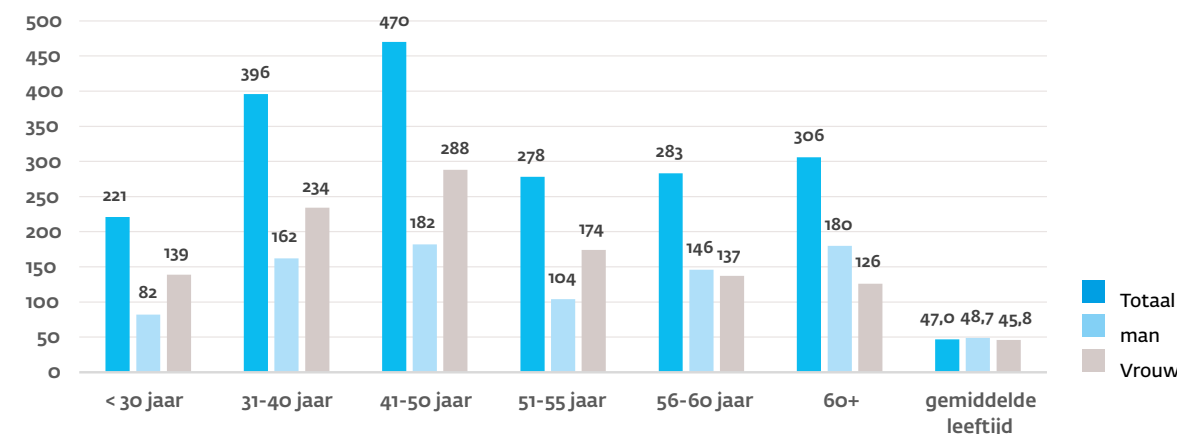


² Stand per 1-1-2022

	totaal fte	vast	aantal vast	tijdelijk	aantal tijdelijk
1-1-2019	1.283	92%	1.181	8%	102
1-1-2020	1.292	89%	1.144	11%	148
1-1-2021	1.322	86%	1.131	14%	191
1-1-2022	1.413	80%	1.127	20%	286

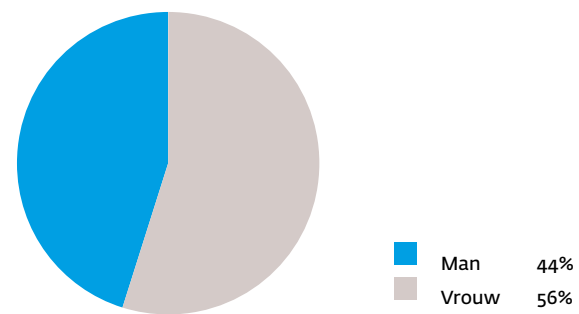
Gedurende het kalenderjaar 2021 is het aantal tijdelijke arbeidsovereenkomsten bij Zuyd opnieuw gestegen ten gevolge van de effecten van de WAB (minder flexibele inzet via Randstad Payrolling en meer op basis van de cao bij Zuyd), meer formatie vanwege hogere studentenaantallen en inzet van medewerkers vanuit de kwaliteitsmiddelen en NPO-middelen. Daarnaast is het aantal personeelsleden in vaste dienst (3,7 fte) verminderd door natuurlijk verloop. De herbezetting van dit natuurlijk verloop geschiedt in eerste instantie door het werven en benoemen van nieuwe medewerkers in een tijdelijk dienstverband.

Grafiek 4.2 Leeftijdsopbouw



De gemiddelde leeftijd (47,0 jaar) is ten opzichte van 1-1-2021 (48,1 jaar) nog eens gedaald met ruim een jaar. Per 1-1-2020 was de gemiddelde leeftijd 48,5 jaar en per 1-1-2019 49,0 jaar. De verklaring voor dit verloop is het vertrek van oudere medewerkers (pensioen), de herbezetting met nieuwe, jongere collega's en de toename van het aantal tijdelijke contracten. Hierdoor komt de gemiddelde leeftijd op het laagste punt van de afgelopen 5 jaar te liggen.

Grafiek 4.3 Verdeling man/vrouw



Bij Zuyd is de verhouding man-vrouw gelijk gebleven ten opzichte van het afgelopen jaar.

Ten opzichte van het jaar 2020 is het ziekteverzuimpercentage in 2021 verder gedaald. Ook de meldingsfrequentie, die in 2020 al laag was, is in 2021 licht gedaald (0,40 in 2021 t.o.v. 0,42 in 2020). De verzuimduur daarentegen blijft hoog (46,54 dagen in 2021 t.o.v. 41,51 dagen in 2020). Medewerkers van Zuyd verzuimen sinds corona beduidend minder vaak, maar als ze verzuimen dan blijkt dit vaker te resulteren in langdurig verzuim. In samenwerking met een externe partij wordt momenteel onderzoek verricht naar de achterliggende factoren bij de verzuimontwikkeling (bv. naar leeftijdsgroepen, geslacht etc.) op basis waarvan de begeleiding verbeterd kan worden en de juiste focus op preventie gelegd kan worden. In 2021 is veel aandacht besteed aan preventie en vitaliteit van medewerkers. Met een verbeterd vitaliteitsaanbod en meer communicatie wordt op verschillende manieren bewustwording van medewerkers bevorderd om zelf regie te nemen in het bevorderen van vitaliteit en gezondheid. Langzaam begint dit de eerste vruchten af te werpen en vinden medewerkers hun weg naar verschillende onderdelen van het vitaliteitsaanbod. Dit onderwerp krijgt in toenemende mate aandacht binnen de visie van Zuyd op duurzame inzetbaarheid van medewerkers en sluit nauw aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen.

Overige ontwikkelingen

In 2021 vond een medewerkersonderzoek plaats binnen Zuyd. Iets meer dan 66 procent van de medewerkers nam deel aan het onderzoek (in 2019 was dit 65%). Medewerkers zijn bevlogen en trots op het werk van het team, voelen zich betrokken en veilig bij Zuyd en over de samenwerking in het team en de relatie met de leidinggevende is men dik tevreden.

De werkdruk daarentegen vormt een aandachtspunt. De combinatie van corona en online werken wordt als een belangrijk element hierin genoemd. De herstelbehoefte is als gevolg van de werkdruk groot. Verder is er ook in de informatievoorziening en communicatie ruimte voor verbetering.

Medewerkers gaven het werken bij Zuyd een dikke voldoende, namelijk een 7,7, en bevelen Zuyd als werkgever aan bij anderen. Academies/diensten en teams hebben een actieplan gemaakt op basis van de resultaten van het medewerkersonderzoek. Uit deze actieplannen blijkt dat men serieus en gedegen in gesprek is over de resultaten en bijbehorende acties/doelen. Men heeft bewust aandacht voor de goede resultaten (met name bevlogenheid en samenwerking) met als doel om dit te

behouden. Daarnaast hebben de verbeterpunten veelal betrekking op thema's als werkdruk, processen en systemen, informatievoorziening en communicatie, introductie nieuwe medewerkers. Aanvullend daarop is er ook aandacht voor de impact van corona (thuiswerken, balans, contact/verbinding), inclusie en zelforganisatie.

Als gevolg van de kwaliteitsmiddelen en de NPO-middelen steeg het aantal vacatures in 2021 hard door (260 in 2021, t.o.v. 164 in 2020 en 119 in 2019). Het grote aantal vacatures in combinatie met de krapte op de arbeidsmarkt, maakt dat ook Zuyd moeite heeft om nieuwe medewerkers te vinden. Deze problematiek vraagt om een vernieuwde blik op de arbeidsmarkt-communicatie van Zuyd en de employee journey (niet alleen aandacht voor het binden van nieuwe medewerkers, maar juist ook voor het behouden ervan). In 2022 komt dit met prioriteit op de agenda, niet alleen van het belang van voldoende capaciteit voor het verzorgen van goed onderwijs, maar ook gelet op de ervaren werkdruk en ontlasten van medewerkers.

5

Huisvesting, Facilitaire zaken en ICT



Afgelopen jaar ging de aandacht vooral naar security (waaronder MFA invoering), roostering Xedule, Purchase to Pay (P2P) en de strategische boards huisvesting en ICT.

De harmonisatie van facilitaire en ICT-processen is voortgezet. De processen van de servicedesks zijn gestandaardiseerd en er zijn nieuwe ondersteuningsprocessen geïmplementeerd, bijvoorbeeld voor het werken op afstand.

5.1 Huisvesting

Naast de uitdagingen ten aanzien van de coronapandemie is op het gebied van huisvesting behoorlijk wat vooruitgang geboekt in de lopende projecten vanuit het Strategische Vastgoed- en Huisvestingsplan (SVHP).

De nieuwe studentencampus van de Hotel Management School Maastricht te Maastricht is opgeleverd en de terreininrichting is grotendeels afgerond. De proeffabriek Nieuw Eyckholt te Heerlen (stikstofbinding en ammoniakfabriek) is ontmanteld en verhuisd naar Sittard. In 2021 is overeenstemming bereikt over de verkoop van het Stuersgebouw, gelegen bij het Herdenkingsplein te Maastricht. Ten aanzien van de grote projecten, nieuwbouw Podiumkunsten Maastricht, herinrichting Beeldende Kunsten Maastricht en vernieuwing onderwijsgebouw Hotel Management School Maastricht te Maastricht, zijn de functionele, ruimtelijke en technische programma's van eisen in samenspraak met gebruikers opgesteld en zo goed als afgerond. Voor de Podiumkunsten zijn wij bezig met het verwerven van de benodigde bouwgrond in Maastricht.

Binnen Zuyd is een werkgroep bezig met de overmaat aan vierkante meters op locatie Nieuw Eyckholt te Heerlen en het uitwerken van een andere bestemming voor een deel van het pand. Deze overmaat is afgeleid van een landelijk gemiddelde en de verwachte toekomstige krimp als gevolg van de demografische ontwikkelingen. Deze werkgroep heeft tevens als doelstelling te onderzoeken of er een alternatieve aanwending van de meters mogelijk is. Er worden gesprekken met het Rijksvastgoedbedrijf gevoerd ten behoeve van verkoop van een deel van het gebouw. De werkgroep neemt daarbij onder meer in overweging dat het gebouw volledig wordt gebruikt. Daarnaast houdt de werkgroep rekening met de ontwikkelingen in studentenaantallen, thuiswerken en de onzekerheid over de structurele effecten van de coronapandemie. Ten aanzien van dit laatste zal er in de projecten gekeken worden wat deze effecten dan concreet voor de huisvesting zijn en hoe deze in de projecten vertaald kunnen worden. In het SVHP is al rekening gehouden met het dalende studentenaantal en ook per project wordt deze impact bekeken en meegenomen in de ontwikkeling van de huisvesting.

Er wordt gewerkt aan een routekaart ter verduurzaming van het vastgoed van Zuyd. In het project Duurzaam Zuyd werken onderwijs, onderzoek en de dienst Facilitair Bedrijf samen in een Greenoffice aan de verduurzaming van Zuyd, aan een duurzame mindset en aan onderwijs in en onderzoek naar duurzaamheidsmaatregelen. De projectportfolio in het strategisch huisvestingsplan wordt opnieuw doorgerekend, rekening houdend met duurzaamheid (gevolgen van het Klimaatakkoord 2030) en het nieuwe prijspeil vanuit de bouwsector.

5.2 ICT, Informatiemanagement en Security

Ook in 2021 werd gestreefd naar minimalisatie van het aantal gebruikte systemen. Door nieuwe (vergelijkbare) systemen tegen te houden en daarnaast bestaande doublures zichtbaar te maken en te verminderen, blijft het aantal gebruikte systemen begrensd. Functionaliteits- en software-aanvragen lopen via Corporate Informationmanagement (CIM), waarbij het informatiebeleid bewaakt wordt en reductie van het aantal software pakketten nagestreefd wordt.

Onze digitale veiligheid is in 2021 verbeterd doordat vanuit de 'Roadmap Cyber Security' een aantal technische maatregelen is gerealiseerd, waaronder:

- het beperken van het aantal macro's binnen de organisatie. Er kunnen alleen nog door ICT goedgekeurde office macro's gestart worden.
- het verplicht stellen van multi-factor authenticatie (MFA) voor alle medewerkers en externen. Het streven is dat in 2022 MFA verplicht wordt voor alle studenten.

Daarnaast is een 'Cyber Security Dashboard' opgeleverd en vinden diverse nieuwe overleggen plaats met belangrijke stakeholders. Het back-up beleid is vastgesteld en bedrijfskritische systemen zijn benoemd.

Het handelen van de mens blijft echter een essentiële factor. Daarom is in 2021 een verbeterde awareness cursus voor medewerkers in ons onderwijssysteem opgezet met hulp van onder meer het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs en de privacy officer en functionaris voor gegevensbescherming. De cursus is verplicht gesteld voor alle medewerkers van Zuyd.

6

Financieel verslag



Het financieel verslag geeft een samenvatting van de geconsolideerde jaarrekening van Zuyd over kalenderjaar 2021. Verantwoording over de besteding van de NPO-middelen staat vermeld in bijlage 8. Daarnaast zijn enkele overige financiële gegevens opgenomen in bijlage 9. Voor een uitgebreide weergave wordt verwezen naar de jaarrekening 2021 die opgenomen is als bijlage 10 van dit jaarverslag.

6.1 Staat van baten en lasten

Tabel 6.1 Staat van baten en lasten

Bedragen x M€	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
baten			
rijks- en overige bijdragen	147,4	138,6	128,2
overheidsbijdragen	1,8	1,4	1,4
collegegelden	24,3	23,4	27,6
overige baten	8,9	9,7	8,8
totaal baten	182,4	173,1	166,0
lasten			
personeel	133,8	136,6	126,4
afschrijvingen	6,1	6,2	6,1
huisvesting	9,7	8,9	9,6
overige lasten	20,4	19,5	17,9
totaal lasten	170,0	171,2	160,0
financiële baten & lasten	1,2-	1,2-	1,3-
resultaat	11,2	0,7	4,7

Toelichting Staat van baten en lasten

2021 is een jaar waarin weer activiteiten zijn opgestart. Weliswaar nog beperkt door de coronapandemie, maar de impact is minder dan in het eerste jaar van de crisis. Zuyd sluit het kalenderjaar 2021 met een positief resultaat van € 11,5 miljoen. Dit is met name het gevolg van hogere rijksbijdragen zoals NPO en kwaliteitsgelden. De financiële verantwoording dient, voor het grootste deel, plaats te vinden in het jaar van ontvangst, terwijl de besteding vaak pas in de komende jaren plaats vindt. Het uitwerken van plannen en de formele afstemming kost tijd. Bovendien maakt de krappe arbeidsmarkt het aantrekken van kwalitatief goed personeel lastig. € 0,8 miljoen betreffen de kwaliteitsmiddelen die niet zijn ingezet. Deze worden toegevoegd aan de bestemde reserve.

Ook de gevolgen coronapandemie hebben invloed op de financiële resultaten. Zo zijn er fors minder reiskosten en kantoorkosten gemaakt, ook de kosten voor deskundigheidsbevordering zijn achtergebleven ten opzichte van de begroting. Daartegenover staan hogere kosten voor thuiswerken en meer kosten voor digitalisering.

Onderstaand de toelichting per post.

Rijks- en overige bijdragen

De rijksbijdragen zijn € 8,7 miljoen hoger dan begroot. Belangrijkste oorzaken zijn NPO-middelen voor groei 2021 (€ 8,0 miljoen), die maar beperkt begroot zijn (€ 2,0 miljoen), hogere indexering 2021 dan begroot en vrijval aanvullende NPO-middelen (€ 0,4 miljoen) die niet begroot was.

De rijksbijdragen zijn € 19,0 miljoen hoger dan in 2020. Belangrijkste oorzaken zijn de indexering 2021 (2,25%), toevoeging NPO-middelen voor groei (€ 8,0 miljoen), toevoeging NPO compensatie halvering collegegelden (€ 4,5 miljoen), oploop kwaliteitsmiddelen (€ 3,8 miljoen), vrijval aanvullende NPO-middelen (€ 0,4 miljoen).

Overheidsbijdragen

De overheidsbijdragen betreffen subsidiebijdragen voor onderzoeksprojecten van de Provincie (€ 1,0 miljoen in 2021 en € 0,9 miljoen in 2020) en overige overheden (€ 0,7 miljoen in 2021 en € 0,5 miljoen in 2020).

Collegegelden

De collegegelden zijn € 0,9 miljoen hoger dan begroot. Er is gemiddeld per student meer betaald dan begroot (€ 1,2 miljoen). Dit is het geval bij een keuze voor een duurdere opleiding, meer instellingscollegegeld of minder uitval gedurende het jaar. Daarnaast heeft Zuyd minder kennisbeurzen verstrekt (€ 0,2 miljoen) en hebben meer studenten een dubbele inschrijving waarbij het collegegeld elders verschuldigd is. De student is hierdoor geen collegegeld verschuldigd aan Zuyd (- € 0,6 miljoen).

Ten opzichte van 2020 zijn de collegegelden gedaald (€ 3,3 miljoen). Het effect van de stijging van het aantal studenten (€ 0,6 miljoen) wordt tenietgedaan door de halvering van het wettelijke collegegeld en de korting die Zuyd heeft toegepast op het instellingscollegegeld 2021-2022 in verband met de coronapandemie. Voor de halvering heeft Zuyd € 4,5 miljoen compensatie vanuit het Rijk ontvangen.

Overige baten

De overige baten blijven € 0,6 miljoen achter ten opzichte van de begroting. Dit is met name het gevolg van de lockdown op de leerwerkbedrijven, het hotel en het restaurant van de Hotelschool (-€ 0,8 miljoen).

De subsidie- en projectopbrengsten liggen in lijn met de begroting (€ 0,1 miljoen ten opzichte van begroot).

Er is voor € 0,3 miljoen meer personeel gedetacheerd en de verhuuropbrengsten liggen € 0,1 miljoen hoger dan begroot. De resterende baten liggen € 0,3 miljoen lager dan begroot.

De overige baten zijn met € 0,4 miljoen gestegen ten opzichte van vorig jaar.

De subsidie- en projectactiviteiten zijn gestegen ten opzichte van vorig jaar met € 0,8 miljoen, maar zitten nog niet op het niveau van voor de pandemie.

De lockdown heeft in beide jaren een gelijke impact op de omzet van de leerwerkbedrijven, het hotel en restaurant van de Hotelschool. Ook de detachering van personeel ligt in lijn met vorig jaar.

De verhuuropbrengsten zijn € 0,2 miljoen gedaald evenals de resterende overige baten.

Personele lasten

De lagere personele lasten ten opzichte van de begroting (€ - 2,8 miljoen) worden voornamelijk veroorzaakt door minder inhuur van personeel (€ - 4,4 miljoen). Daartegenover staat een verschuiving van inzet naar personeel in loondienst (38 fte, € 3,3 miljoen). De groei betreft met name tijdelijke aanstellingen en tijdelijke taakuitbreidingen. Deze investeringen in personeel zijn ten behoeve van versterking van het onderwijs (o.a. door inzet van de kwaliteitsmiddelen en NPO). Daarnaast wordt bewust gekozen voor meer tijdelijke aanstellingen in plaats van inhuur van personeel (externe inhuur of pay-roll) door de hoge opslagen die na de invoering van de Wet Arbeidsmarkt in Balans (WAB) verder zijn gestegen. Door de coronapandemie blijven activiteiten wederom achter, wat verder tot uitdrukking komt in minder deskundigheidsbevordering (€ - 1,4 miljoen), reis- en verblijfkosten (€ - 0,8 miljoen) en overige personele lasten (€ - 0,5 miljoen).

Daartegenover staan hogere loonkosten per persoon (€ 0,3 miljoen), hogere dotaties aan de personele voorzieningen (€ 0,6 miljoen) en activiteiten voor personeel (€ 0,1 miljoen).

De personele lasten zijn in 2021 gestegen ten opzichte van vorig jaar (€ 7,3 miljoen).

De personele inzet is gestegen met 59 fte (€ 5,0 miljoen) en de gemiddelde personele last (GPL) ligt 2,3% hoger (€ 2,5 miljoen). Dit wordt veroorzaakt doordat de loonsverhoging van 2,75% per 1 juli 2020, slechts voor een half jaar drukt op 2020, maar voor een heel jaar op 2021 en doorwerkt in de werkgeverslasten. Daarnaast de gestegen pensioenpremies en sociale lasten. Ook zien we een stijging van inhuur van personeel ten opzichte van 2020 met € 1,5 miljoen.

Daartegenover zijn de dotaties aan personele voorzieningen lager dan afgelopen jaar (€ -1,4 miljoen), met name doordat er in 2020 een bijstelling van de voorziening voor Werktijdvermindering Senioren (WS) heeft plaatsgevonden naar aanleiding van de hogere instroom in de eerdere jaren.

De reis- en verblijfkosten zijn lager dan afgelopen jaar (€ -0,1 miljoen), dit nog ten gevolge van de coronapandemie. Verder zijn er meer uitkeringen ontvangen ten opzichte van vorig jaar (€ -0,2 miljoen).

Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten liggen in lijn met de begroting en met vorig jaar.

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten vallen hoger uit dan begroot (€ 0,8 miljoen). Dit komt voornamelijk door de afloop van een subsidie ter compensatie van de huurlasten van de opleiding Applied Science op de Chemelotcampus (€ 0,4 miljoen) en hogere kosten voor regulier onderhoud (€ 0,4 miljoen).

De onderhoudskosten richten zich voornamelijk op Nieuw Eyckholt (ontmanteling en afvoeren laboratoria) en onderhoud op de kunstenlocaties. Door vertraging in verbouwingsplannen is afgelopen jaren onderhoud (met name schilderwerk) uitgesteld. De huisvestingslasten zijn in lijn met afgelopen jaar.

Overige lasten

De hogere lasten ten opzichte van de begroting worden voornamelijk verklaard door de thuiswerkfaciliteiten voor personeel zoals meubilair en laptops (€ 1,5 miljoen). Daartegenover staan lagere leer- en hulpmiddelenkosten en studentbijdragen (€ -0,4 miljoen) door het wegvallen van activiteiten voor studenten en het digitaal lesgeven door de coronapandemie. De overige lasten vallen lager uit doordat het hotel en restaurant van de Hotelschool een periode gesloten was vanwege corona. Hierdoor zijn er in die periode geen inkopen van eten en drank geweest (€ -0,3 miljoen).

Ten opzichte van 2020 stijgen de overige lasten met € 2,4 miljoen. Dit is het gevolg van het opstarten van diverse activiteiten voor studenten die in 2020 niet door konden gaan vanwege corona (€ 0,8 miljoen). Meer PR-activiteiten en hogere kosten vanwege auteursrechten (€ 0,5 miljoen). Verder de hogere kosten vanwege de aanschaf voor thuiswerkplekken, laptops en toebehoren (€ 0,7 miljoen) en een hogere verrekening met Fontys voor de gezamenlijke kosten van de opleiding De Nieuwste Pabo (€ 0,2 miljoen).

6.2 Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit

Tabel 6.2 Kengetallen

	Realisatie 2021	Realisatie 2020	Interne norm	Externe norm
Solvabiliteit II: (eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen	58%	52%	>35%	>30%
Liquiditeit: vlottende activa / kortlopende schulden	194%	163%	>50%	> 75%
Huisvestingsratio: (huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen) / totale lasten	8%	9%		<15%
Weerstandvermogen: eigen vermogen / totale baten	41%	39%		>5%
Signaleringswaarde bovenmatig Publiek EV:				
Ratio EV: feitelijk eigen vermogen / normatief eigen vermogen	70%	61%		< 100%

Over de hele linie is een positieve ontwikkeling van de ratio's waarneembaar. De toename van de solvabiliteit, de liquiditeit, weerstandvermogen en rentabiliteit wordt met name verklaard door het positieve resultaat. Zuyd beschikt over voldoende liquide middelen om de eerste fasen van toekomstige bouwplannen zonder additionele financiering te kunnen betalen.

6.3 Treasuryverslag

Tabel 6.3 Samenvatting liquide middelen

Bankrekeningen bedragen x € 1.000	saldo 01-01-21	saldo 31-12-21	mutatie saldo	gemiddelde rente %	rente t/m 31-12-21
Ministerie van Financien	67.008	73.396	6.388	0%	-
Commerciële banken	68	78	10	0%	-
Bankrekeningen	67.076	73.474	6.398		
Kasgelden	13	21	8		
totaal	67.089	73.495	6.406		-

Tabel 6.4 Overzicht Langlopende leningen per 31 december 2021

Lening: bedragen x € 1.000	Hoofdsom 1-1-2021	Betaalde rente 31-12-2021	Begrote rente 31-12-2021	Hoofdsom 31-12-2021
Geldlening Min. Fin. (40.000K,-)	28.000	1.211	1.211	26.000
Totaal langlopende leningen	28.000	1.211	1.211	26.000

Zuyd is compliant met de regeling 'Regeling beleggen, lenen en derivaten OC&W 2016', welke vanaf 1 juli 2016 van kracht is.

De langlopende lening heeft een looptijd tot 31 december 2035 en een rentepercentage van 4,14%.

Zuyd bankiert bij de Schatkist. Dit betekent dat de lening betrokken wordt van de Schatkist en alle positieve saldi op spaarrekeningen van de Schatkist staan. Voor de dagelijkse transacties is de Rabobank de huisbankier van Zuyd. Zuyd voldoet hiermee aan de geldende wet- en regelgeving.

Monitoring van het treasurybeleid vindt plaats via het Financieel Netwerk en een rapportage per periode aan de Raad van Toezicht.

6.4 Bezoldigingen

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

Het bezoldigingsmaximum in 2021 voor Stichting Zuyd Hogeschool is € 209.000,-. Het

weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte.

Het WNT-maximum voor leden van de Raad van Toezicht bedraagt 12% voor de voorzitter, 8% voor leden met commissie en 7,28% voor leden zonder commissie. De RvT hanteert voor 2021 een lager maximum, namelijk € 201.721 in plaats van de WNT-norm van € 209.000,-.

Voor de tabel Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking (College van Bestuur) en zonder dienstbetrekking (Raad van Toezicht) wordt verwezen naar de jaarrekening 2021 onder de toelichtingen van OCW.

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de in de jaarrekening vermelde topfunctionarissen zijn er geen functionarissen die in 2021 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden.

Onderstaand een specificatie van de declaraties van het College van Bestuur.

Tabel 6.5 Declaraties College van Bestuur

Declaraties CvB 2020 bedragen x € 1	Collegelid S. Brand- Gruwel	Collegelid O. van Nugteren	Collegelid L. Verburgh	CvB gezamenlijk	CvB Totaal
Reis- en verblijfkosten binnenland	123	2-	376	-	497
Reis- en verblijfkosten buitenland	-	-	-	-	-
Representatie	55	-	357	11.111	11.523
Overige kosten	399	-	138	-	537
	577	2-	871	11.111	12.557

De gezamenlijke kosten van het CvB betreft voornamelijk het lidmaatschap van de Limburgse Werkgeversvereniging.

6.5 Continuïteitsparagraaf

Verwachte effecten coronacrisis

Vanaf maart 2020 heeft de coronapandemie Nederland flink in de greep. Ook Zuyd heeft de effecten ondervonden. Er zijn extra kosten gemaakt voor onder andere schoonmaak, beveiliging, investeringen in het digitaliseren van (onderwijs)processen en thuiswerkfaciliteiten. De omzet en daarmee de resultaten van bijvoorbeeld het restaurant, parkeren, en het hotel dat gelieerd is aan de Hotelschool van Zuyd zijn gedaald. Daartegenover staan besparingen op reiskosten, deskundigheidsbevordering en kantoorkosten door online onderwijs of doordat onderwijsprojecten vervallen of uitgesteld zijn. Dit heeft wél geleid tot studieachterstanden.

In 2020-2021 was de instroom van studenten landelijk, en ook bij Zuyd een stuk hoger door de coronapandemie. De reden is een groter aantal afgestuurde middelbare studenten en een grotere toestroom vanuit de mbo's doordat de laatste groep onder voorwaarden mocht starten zonder het mbo volledig afgerond te hebben. De extra studenten veroorzaken een hogere werkdruk. In 2021 is dit gecompenseerd door extra rijksbijdragen voor groei vanuit het Nationaal Programma Onderwijs (NPO) (bijlage 8). Dit programma is gericht op de beperking van de effecten van de coronacrisis.

Een andere NPO-maatregel betreft de halvering van wettelijke collegegelden in studiejaar 2021-2022, bedoeld om studenten te compenseren voor studievertragingen door corona. De daling van de collegegelden is gecompenseerd in de rijksbijdragen 2021 en 2022. Ten slotte zijn er in 2021 en 2022 extra NPO-middelen toegekend om studieachterstanden te voorkomen, studieachterstanden in te lopen en voor extra ondersteuning van studenten. Zuyd heeft een plan voor de besteding van deze aanvullende NPO-middelen in de studiejaar 2021-2022 t/m 2023-2024.

In februari 2022 zijn de coronabeperkingen voor een belangrijk deel opgeheven. We gaan ervan uit dat corona geen risico is voor de continuïteit van Zuyd. In de meerjarenraming gaan we ervan uit dat corona geen rol speelt.

Ontwikkeling studentenaantal

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

Het aantal bekostigde studenten binnen de studentenpopulatie van studiejaar 2020-2021 bedroeg 14.368. Dit is 98% (afgerond) van de totale populatie. De onbekostigde studenten vormen daarmee slechts een klein deel van de studentenpopulatie. Uit tabel 6.6 kan op basis van Prognose 2021 ook opgemaakt worden dat voor studiejaar 2021-2022 het totaal aantal studenten 14.334 bedroeg. Een daling van 2%.

Tabel 6.6 Studenten / deelnemersaantallen

Prognose 2020	realisatie	prognose					
	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26
Bekostigingsstatus							
Aantal studenten	14.108	14.638	14.792	14.662	14.409	14.288	14.139
Bekostigde studenten	13.841	14.368	14.522	14.392	14.139	14.018	13.869
Bekostigde inschrijvingen	11.230	11.666	11.692	11.361	11.309	11.143	11.052
Prognose 2021	realisatie	prognose					
	19/20	20/21	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26
Bekostigingsstatus							
Aantal studenten	14.108	14.638	14.334	14.187	13.948	13.707	13.531
Bekostigde studenten	13.841	14.368	14.066	13.919	13.680	13.439	13.263
Bekostigde inschrijvingen	11.230	11.666	11.395	11.006	10.964	10.752	10.722

Door een forse daling in de instroom van studiejaar 2021-2022 komt de studentenpopulatie van Prognose 2021 voor de toekomst lager uit dan in Prognose 2020 was voorzien. Voor Prognose 2020 was dat voor studiejaar 2025-2026 14.139 tegen 13.531 studenten voor Prognose 2021. Indien in Prognose 2021 de laatste realisatie van studiejaar 2021-2022 wordt vergeleken met de stand van studiejaar 2025-2026, Dit zou een daling van 5,6% betekenen in 2025-26 ten opzichte van de huidige populatie. Voor het aantal bekostigde inschrijvingen is dit percentage 5,9%.

Uit tabel 6.7 blijkt dat na een periode van structurele daling de instroom voor studiejaar 2020-2021 opveerde naar 4.090 studenten. In het studiejaar 2021-2022 tekent zich echter ten opzichte van het voorgaande studiejaar weer een daling in de instroom van maar liefst 11,6% af. Het lijkt er dus op dat de grote instroom van studiejaar 2020-2021 van incidentele aard was. Voorspellingen van de instroom zullen daardoor een grote mate van onzekerheid kennen, omdat de coronapandemie nog allerlei na-ijleffecten kent. De daling in de instroom vertaalt zich niet direct naar een vergelijkbare daling in de studentenpopulatie. De studentenpopulatie daalt, zoals eerder vermeld, van 14.638 naar 14.334 met 2%.

Tabel 6.7 Historie instroom studenten

Studiejaar	Totaal
2017 - 2018	4.084
2018 - 2019	3.959
2019 - 2020	3.730
2020 - 2021	4.090
2021 - 2022	3.617

Tabel 6.8 Balans

Balans * € miljoen	Verslag- jaar	2022	2023	2024	2025	2026	
Gebouwen&terreinen	66,1	69,6	77,0	83,8	103,6	119,2	
Inventaris	11,4	10,8	10,8	11,6	12,9	15,0	
Materiele vaste activa	77,5	80,4	87,8	95,4	116,5	134,2	
Financiële vaste activa	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	
Vorraden en korte vorderingen	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	
Liquide middelen	73,6	69,1	56,5	46,4	25,0	8,5	
Vlottende activa	78,9	74,4	61,8	51,7	30,3	13,8	
Totaal activa	156,8	155,2	150,0	147,5	147,2	148,4	
Algemene reserve	72,9	73,6	73,5	74,6	76,2	79,4	
Bestemmingsreserve kwaliteitsmiddelen		2,6	2,2	1,3	0,7	0,4	
0,3							
Bestemmingsreserve privaat	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	
Eigen vermogen	75,6	75,9	74,9	75,4	76,7	79,8	
Voorzieningen	14,6	14,9	15,3	15,7	16,1	16,4	
Langlopende schulden	26,0	24,0	22,0	20,0	18,0	15,8	
Korte schulden	40,6	40,4	37,8	36,4	36,4	36,4	
Totaal passiva	156,8	155,2	150,0	147,5	147,2	148,4	
Kengetallen:	Norm	Verslag- jaar	2022	2023	2024	2025	2026
Solvabiliteit I: EV/TV		48%	49%	50%	51%	52%	54%
Solvabiliteit II: (EV+voorz)/TV	> 30%	58%	59%	60%	62%	63%	65%
Liquiditeit: VLA/KVV	> 75%	194%	184%	163%	142%	83%	38%
Huisvestingsratio: (huisv Ist + afschr gebouwen)/totale lasten	< 15%	8%	7%	8%	9%	10%	10%
Weerstandsvermogen: EV/totale baten	> 5%	41%	41%	41%	42%	45%	47%
Ratio EV: (feitelijk EV/ normatief EV)	< 100%	70%	68%	63%	59%	53%	50%

Ratio's

De financiële ratio's liggen ruim binnen de signaleringgrenzen van de Inspectie van het Onderwijs. Er is sprake van een gezonde financiële positie. Solvabiliteit II van Zuyd is 58% en stijgt verder in de meerjarenraming. Het hbo-gemiddelde 2020 is 53%; de ondergrens van de Inspectie van het Onderwijs is 30%. Daarbij blijft het eigen vermogen wel onder de normatieve bovengrens. Het weerstandsvermogen Zuyd is 41% in 2021; ook deze ratio stijgt in de meerjarenraming. Het hbo-gemiddelde 2020 is 39%; de ondergrens van de inspectie is 5%.

Door omvangrijke investeringen stijgt de huisvestingsratio van 8% naar 10% maar blijft deze onder de bovengrens van 15%.

Alleen de liquiditeit daalt in 2026 beneden de ondergrens. Dit wordt veroorzaakt door omvangrijke investeringen in nieuwbouw/verbouw, die Zuyd vooralsnog uit eigen liquide middelen wil financieren, waarbij een additionele financiering overwogen wordt al naar gelang de realisatie van de financiële ontwikkelingen (waaronder de verkoop van panden) in de komende jaren en de snelheid van uitvoer van het huisvestingsplan.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa stijgen door omvangrijke investeringen in nieuwbouw/aanpassing van gebouwen in Maastricht en Heerlen volgens het Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan.

Liquide middelen

Verkoopopbrengsten van oude locaties in Maastricht worden gereserveerd voor de financiering van de investeringen. Desondanks daalt de liquiditeit in 2026 beneden de signaleringsgrens van 75%. Om aan een liquiditeit van 75% te komen zijn ongeveer € 13 miljoen extra liquide middelen nodig. We denken hierin voor een groot deel te kunnen voorzien door de verkoop van gebouwdelen Heerlen en Brusselseweg in Maastricht, waarmee nog geen rekening gehouden is. Verder zijn exploitatieresultaten in de meerjarenraming voorzichtig ingeschat, gelet op de werkelijk behaalde resultaten afgelopen jaren.

Mutaties van reserves, fondsen en voorzieningen

Ontwikkeling reserves wordt bepaald door geraamde exploitatieresultaten. In 2022 en 2023 wordt een tekort op de reguliere bedrijfsvoering geaccepteerd om ingezette investeringen in de bedrijfsvoering voort te zetten. Dit wordt afgedekt uit niet bestede NPO groei in 2021. Na 2023 stuurt Zuyd op een sluitende reguliere begroting.

In 2022 tot en met 2024 wordt verder rekening gehouden met extra inzet kwaliteitsmiddelen, die gedekt wordt uit de bestemde kwaliteitsreserves. Besteding wordt in samenspraak met de Centrale Medezeggenschapsraad bepaald. Boekwinsten op de verkoop van oude locaties zullen het resultaat positief beïnvloeden.

De solvabiliteit is ruim voldoende om toekomstige tegenvallers op te vangen. Deze stijgt verder in de meerjarenraming. De bestemmingsreserve privaat stabiliseert. Resultaten op private activiteiten van Zuyd gaan ten gunste van de publieke reserves.

Voorzieningen

De voorzieningen betreffen alleen personele voorzieningen. Voor een specificatie en toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening. In de meerjarenraming gaan we uit van een jaarlijkse dotatie van 2,35% van de loonkosten.

Langlopende schulden

De langlopende schulden van Zuyd zijn uitsluitend aangegaan ter financiering van gebouwen. Langlopende schulden dalen door jaarlijkse aflossingen. In de meerjarenraming is vooralsnog geen rekening gehouden met nieuwe leningen ter financiering van omvangrijke investeringen in nieuwbouw/verbouw voor met name de Maastrichtse locaties en Heerlen.

Korte schulden

Korte schulden dalen door de inzet van gereserveerde DAM/HOP-middelen ten gunste van de exploitatie, onder andere ten behoeve van het programma Sterk Teamwerk én de inzet van gereserveerde middelen t.b.v. duurzame inzetbaarheid (DI) om gespaarde DI-uren op te nemen.

Tabel 6.9 Staat / Raming van Baten en Lasten

Exploitatie * € miljoen	Verslag- jaar	2022	2023	2024	2025	2026
Rijks- en overige bijdragen	147,4	152,3	142,7	137,0	128,3	124,2
Overheidsbijdragen / subsidies overheden	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Collegegelden	24,3	20,3	29,0	28,6	28,2	27,9
Baten werk i.o.v. derden	6,1	5,1	5,7	6,0	6,3	6,6
Overige baten	2,8	4,9	5,7	6,1	6,9	8,9
Totaal baten	182,4	184,4	184,9	179,5	171,5	169,4
Personeel	133,8	147,6	148,6	142,5	134,0	129,2
Afschrijving	6,1	6,2	6,1	6,4	7,1	8,5
Huisvesting	9,7	9,2	9,7	9,4	9,6	9,6
Beheer	20,4	20,0	20,3	19,6	18,7	18,4
Totaal lasten	170,0	183,0	184,7	177,9	169,4	165,7
Resultaat	12,4	1,4	0,2	1,6	2,1	3,7
Financiële baten en lasten	1,2	1,1	1,0	1,0	0,9	0,8
Resultaat na Fin B L *)	11,2	0,3	0,8-	0,6	1,2	2,9
Reserve kwaliteitsmiddelen - dotatie	9,3					
Reserve kwaliteitsmiddelen - onttrekking	8,5	0,4	0,9	0,6	0,3	0,1
Resultaat exclusief onttrekking / dotatie kwaliteitsmiddelen	10,4	0,7	0,1	1,2	1,5	3,0
Boekwinst verkoop gebouwen		-	0,6	1,1	1,6	3,2
Resultaat going concern	10,4	0,7	0,5-	0,1	0,1-	0,2-

*) Dit is in de jaren 2023 t/m 2026 inclusief een incidentele boekwinst als gevolg van de verkoop van panden.

Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

Behalve de ontwikkeling van het aantal studenten zijn de rijksbijdragen afhankelijk van de tarieven per student en andere bijzondere budgetten. De studentgebonden rijksbijdragen dalen in 2022 door het wegvallen van NPO-middelen voor groei. Dit wordt voor een deel gecompenseerd door de toename van bekostigde inschrijvingen in 2020-2021 (vanwege t-2 financiering) en beperkte indexering na 2021 (0,6 % materieel). Na 2022 dalen de studentgebonden rijksbijdragen verder door de daling van studenten.

De overige rijksbijdragen stijgen in 2022 door oploop van NPO-rijksbijdragen in verband met de compensatie halvering collegegeld 2021-2022, de oploop van aanvullende NPO-middelen én de oploop van kwaliteitsmiddelen. In 2023 dalen de vaste rijksbijdragen met name door het wegvallen van NPO-middelen voor compensatie halvering collegegelden en aanvullende NPO-middelen. De kwaliteitsmiddelen lopen op tot en met 2024. We gaan ervan uit dat de kwaliteitsmiddelen na 2024 wegvallen. Dit is niet zeker.

Collegegelden

In studiejaar 2021-22 zijn wettelijke collegegelden gehalveerd. De korting loopt door tot en met augustus 2022, waardoor collegegelden verder dalen. In 2023 is de korting vervallen, waardoor collegegelden stijgen naar een normaal niveau van € 29 miljoen. Na 2023 dalen de collegegelden door de daling van aantal studenten.

Baten werk in opdracht van derden en de overige baten

Baten in opdracht van derden stijgen met name door de contractbaten. Verwacht wordt dat er een toename zal ontstaan naar losse (gecertificeerde) eenheden en (omscholing)trajecten. De introductie van een groot aantal subsidiemogelijkheden en het te introduceren STAP budget (individueel leerbudget) geeft de nodige stimulering aan Life Long Learning.

Overige baten stijgen doordat corona effecten op de omzet restaurant, hotel Chateau Bethlehem en parkeren wegvallen. Vanaf 2022 zijn verkoopopbrengsten van panden in Maastricht meegenomen.

Loonkosten

In de loonkosten is rekening gehouden met de lopende cao 2021-2022. Deze loopt tot april 2022. De nieuwe cao is niet meegenomen omdat de impact op moment van schrijven onbekend is. We gaan ervan uit dat deze gedekt wordt uit aanvullende indexering van de rijksbijdragen, conform de reguliere werkwijze van OCW.

Er is rekening gehouden met een jaarlijkse stijging van de gemiddelde personeelslast (GPL) van 1% door periodieke verhogingen en verschuiving tussen flexibel en vast personeel. Werkgeverslasten zijn gelijk gehouden.

Personele kosten stijgen tot en met 2023 en dalen daarna. Belangrijkste verklaring is extra inzet t.b.v. het NPO, het kwaliteitsplan Zuyd en extra inzet om gespaarde DI-uren op te nemen. De stijging heeft effect op de inzet van flexibel personeel in loondienst en inzet van personeel niet in loondienst. De omvang van out-of-pocket kosten deskundigheidsbevordering is in de meerjarenraming gebaseerd op de cao; de realisatie in het verslagjaar is mede door corona fors lager.

Door de krimp van de aantallen studenten zal ook de personele inzet dalen. Indien de extra budgetten geen vervolg krijgen zal daardoor de personele inzet verder dalen. In de meerjarenraming stijgt het budget dat gereserveerd wordt voor afschrijvingen en huisvesting naar 11% in 2026. Het aandeel personeel daalt naar 78% in 2026. Het hbo-gemiddelde 2020 is 78%. Onderstaand de specificatie van de opgenomen personele bezetting.

Onderstaand de specificatie van de opgenomen personele bezetting.

Tabel 6.10 Kengetallen - personele bezetting

Kengetal	Verslag- jaar	2022	2023	2024	2025	2026
Personele bezetting (in fte, stand ultimo)						
- Management/ Directie (OOP)	18	19	19	19	19	19
- Ondersteunend personeel	480	449	443	435	429	422
- Onderwijzend, onderzoekend en wetenschappelijk personeel (OP)	857	981	906	810	759	729
Totaal	1.355	1.449	1.368	1.264	1.207	1.170

De gepresenteerde afname van de bezetting wordt gerealiseerd door natuurlijk verloop (ca. 2% per jaar) en de afloop van tijdelijke contracten en tijdelijk taakuitbreidingen. Ook vindt er een verschuiving plaats van OP naar OOP door het onderbrengen van de opleidingsmanager bij het OOP.

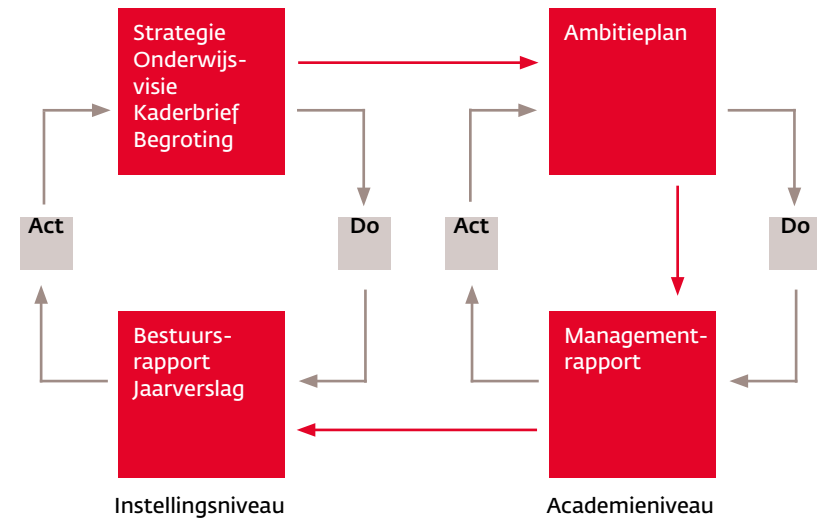
Afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten

De directe huisvestingslasten zoals energielasten, onderhoud, schoonmaak blijven redelijk stabiel. Er is geen rekening gehouden met inflatie. Met name voor energielasten is dit een risico, gelet op de toename van de inkooprijzen. Op korte termijn heeft Zuyd vaste inkoopcontracten, zodat de stijging van inkooprijzen beperkt is. Op langere termijn gaan we ervan uit dat de daling van het gebruik door beperking van het aantal m2 en de jaarlijkse duurzaamheidsinvesteringen de stijging van inkooprijzen compenseert.

Afschrijvingen stijgen door de omvangrijke investeringen in nieuwbouw/verbouw in Maastricht en Heerlen.

6.6 Interne risicobeheersing- en controlesysteem

In 2021 is aan het HoC een hoofdstuk toegevoegd, specifiek over frauderisico's. In opzet borgt Zuyd via het House of Control het behalen van de strategische doelen via prestatiesturing en risicobeheersing. Het House of Control is een kapstokdocument waarbij de beheersing wordt beschreven. Bij prestatiesturing staat de PDCA centraal en wordt de risicobeheersing vervolgens geïntegreerd.



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

De volgende risico's zijn te identificeren.

Onderwijs en Onderzoek

- De kwaliteit van het onderwijs wordt continu getoetst. Het niet positief afronden van een visitatie brengt mogelijk reputatieschade met zich mee en een verlies aan studenten dan wel externe (subsidie)baten.
Beheersingsmaatregel: de inhoudelijke kwaliteit van het onderwijs wordt door de interne auditors mid term gecontroleerd, en via de P&C-cyclus gerapporteerd. Ze gebruiken hiervoor de NVAO standaarden.
- Reputatieschade als het gevolg van het buiten de normen en waarden handelen van een student of medewerker.
Beheersingsmaatregel: Zuyd heeft een samenhangend stelsel van regelingen, voorzieningen en preventieve maatregelen rondom de rechten en plichten van studenten en medewerkers, zoals de Integriteitscode voor medewerkers, fraudereglement en het Studentenstatuut. In navolging op de Integriteitscode voor medewerkers, is in 2019 een Gedragscode voor studenten ontwikkeld. Mocht een incident zich voordoen, dan heeft Zuyd een communicatiestrategie (woordvoerings-

lijn) en een kernteam crisismanagement. Daarnaast is (en wordt) social media actief gevolgd op berichtgeving over Zuyd.

- Onderwijsaanbod moet voldoende goed aansluiten bij de behoefte van het werkveld en de studenten.
Beheersingsmaatregel: Zuyd heeft de regie op de portfolio ontwikkelingen centraal georganiseerd. De portfolio bepaling kent een eigen P&C cyclus met als doel om de aantrekkelijkheid te waarborgen.
- De communityvorming binnen de academies is een belangrijke pijler in het realiseren van de strategie.
Beheersingsmaatregel: De relevantie van communities binnen de academies wordt breed gedragen. Op verschillende manieren wordt er inhoud gegeven, waarbij de aard van de opleiding mede richting bepalend is voor de vorm. Veel opleidingen hebben functionarissen die actief zijn om de community-uitgangspunten te implementeren.

Continuïteit

- Het verlies van data/systemen welke nodig zijn voor de kritische bedrijfsprocessen (als gevolg van storingen dan wel door criminele organisaties).
Beheersingsmaatregel: ICT-security heeft veel aandacht, continu vergroten van de kennis van de medewerkers door het geven van trainingen, het voorkomen van risico's (certificeren van macro's als voorbeeld en monitoren van systemen voor externe bedreigingen). Zowel de eigen applicaties en data als de applicaties en data als die via SAAS (in de cloud) zijn redundant uitgevoerd. In 2021 is voor zowel medewerkers als studenten twee-factor-authenticatie ingevoerd en is een start gemaakt met het reduceren van het aantal applicaties.

Medewerkers

- Gezien de terughoudendheid met vaste benoemingen ontstaan diverse risico's die samen te vatten zijn in vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt en kwalitatieve fricties.
Beheersingsmaatregel: Binnen Zuyd zijn veel faciliteiten en budget beschikbaar en is het HR beleid sterk ingezet op het blijvend inzetbaar houden van onze staf. Vanuit de strategische personeelsplanning wordt op eenheidniveau de afweging gemaakt om medewerkers wel of geen vaste aanstelling aan te bieden.

Compliance

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

Omgeving

- De demografische ontwikkelingen zorgen naar verwachting voor een dalende populatie studenten.

Beheersingsmaatregel: Een juiste voorspelling is afhankelijk van demografie, boven regionale werving, nieuwe opleidingen (deeltijd, Ad), uitval reductie (waaronder het afschaffen van de BSA) en rendement. De organisatie moet voldoende flexibel zijn om mee te bewegen met de ontwikkelingen. Deze flexibiliteit vertaalt zich in een huisvestingsopgave en terughoudendheid met vaste benoemingen. De verhouding vaste baten en vaste lasten wordt continu door middel van een KPI gemonitord. Informatie over demografische ontwikkelingen staat ter beschikking van het management.

- Het ontbreken van het structurele karakter van de kwaliteitsgelden en NPO middelen zorgt voor een risico bij langdurige besteding (zoals bij het vast aanstellen personeel) van die middelen.

Beheersingsmaatregel: Enerzijds wordt door de Vereniging van Hogescholen het probleem besproken met OCW met als doel toekomstige zekerheid over de middelen. Totdat er duidelijkheid is over de middelen zal Zuyd terughoudend zijn met het aangaan van vaste verplichtingen.

Huisvesting

- Het aantal vierkante meters van Zuyd is ruim gezien het landelijke gemiddelde. De overmaat zal groeien als gevolg van de verwachte krimp.

Beheersingsmaatregel: Zuyd heeft een Strategisch Vastgoed- en Huisvestingsplan vastgesteld waarin enerzijds gestuurd gaat worden op minder vierkante meters en anderzijds op een grotere verhouding huur ten opzichte van eigendom. Concreet vertaalt zich dit in huisvestingstransities in Maastricht en Heerlen.

De volgende financiële kansen zijn te identificeren:

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

Risico's coronacrisis

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

- *Primaire proces:* Alhoewel er alles aan gedaan is en nog steeds wordt gedaan om het onderwijs te continueren, valt studievertraging niet uit te sluiten. Onder andere door de impact die de coronapandemie heeft op binnenlandse en buitenlandse stages. Dit zal mogelijk leiden tot een lager rendement en het later ontvangen van de diplomabonus. Ook voor onderzoeksprojecten geldt dat deze zoveel als mogelijk doorlopen. Ook hier valt een vertraging niet uit te sluiten. Door de inzet van de extra NPO-middelen wordt zoveel mogelijk gedaan om ontstane achterstanden weg te werken en nieuwe achterstanden te voorkomen.
- *Studenten:* Het welzijn van studenten is een grote zorg door de opgelegde beperkingen als gevolg van de coronapandemie. Vanuit de extra NPO- middelen heeft Zuyd de capaciteit van de psychologen uit kunnen breiden en vinden er diverse initiatieven plaats om studenten te helpen daar waar dat nodig is.
- *Medewerkers:* Het ziekteverzuim is in de coronapandemie niet toegenomen. Wel wordt veel flexibiliteit van de docenten en medewerkers gevraagd in het switchen tussen fysieke aanwezigheid en het verzorgen van online les. Er wordt in het algemeen een hoge werkdruk ervaren, waardoor zorg voor het welzijn van de medewerkers van Zuyd een prioriteit is.

- *Projecten:* Zoveel als mogelijk wordt het primaire proces draaiende gehouden. Dit vergt extra inspanningen door het digitaal aanbieden. De interne verbetertrajecten zullen mogelijk een vertraging oplopen door de focus op het primaire proces.
- *Overige:* Commerciële activiteiten van Zuyd, zoals Zuyd Professional en het THCB zullen een lagere opbrengst realiseren dan verwacht door annulering en verschuiving van activiteiten.

Concluderend vormt de coronacrisis geen continuïteitsrisico voor Zuyd. Zuyd zal zeker geraakt worden, waarbij de financiële impact naar verwachting te overzien zal zijn, mede door de extra middelen, en doordat operationele tekorten van deelactiviteiten kunnen worden opgevangen binnen de lopende operatie van Zuyd.

Bijlagen



Bijlage 1

Personalía en portefeuillevreiding College van Bestuur - ultimo 2021

Luc Verburgh - voorzitter

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

Olaf van Nugteren - vicevoorzitter

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

Saskia Brand-Gruwel - lid

Naam	Prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel
Portefeuille Aandachtsgebieden	<ul style="list-style-type: none"> – Onderwijs en Onderzoek, Kwaliteitszorg, Zorg en Welzijn – Academies in de domeinen Gezondheidszorg en Welzijn, International Business and Communication, de Nieuwste Pabo, Dienst Onderwijs en Onderzoek, Programma Succesvol Studeren.
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> – Nul-aanstelling hoogleraar Learning Sciences Open Universiteit Nederland – Lid Raad van Toezicht Stichting Carmelcollege – Lid Raad van Toezicht Stichting Kempenhaeghe – Lid Regio Board Chemelot Circular Hub – Lid Wetenschappelijke adviesraad Stichting Regionaal Opleidingsinstituut voor Nascholing en Opleiding in de geestelijke gezondheidszorg – Lid Adviesraad Beroepsvereniging van Onderwijsmedia-thecarissen in het Onderwijs (BMO) – Lid Adviesraad Interuniversity Centre for Education

Bijlage 2**Personalia en portefeuilleverdeling Raad van Toezicht - ultimo 2021****Marja van Dieijen-Visser**

Naam	Prof. dr. M.P. van Dieijen-Visser (1954) - voorzitter
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	– Emeritus hoogleraar Klinische Chemie Universiteit Maastricht/ Maastricht UMC+
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> – Voorzitter Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Lid Raad van Commissarissen DSW Zorgverzekeraar
Eerste benoeming	1 januari 2021
Lopende termijn	31 december 2024
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissie(s)	<ul style="list-style-type: none"> – Commissie Remuneratie, Selectie en Governance – Commissie Onderwijs en Onderzoek

Frank Cörvers

Naam	Prof. dr. F. Cörvers (1966)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	<ul style="list-style-type: none"> – Hoofdonderzoeker Menselijk kapitaal in de regio, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA), Universiteit Maastricht, Maastricht – Hoogleraar Demografische transitie, menselijk kapitaal en werkgelegenheid, Universiteit Maastricht, ROA-NEIMED, Maastricht/Heerlen – Bijzonder hoogleraar 'Onderwijsarbeidsmarkt', Universiteit van Tilburg/ Tilburg Law School - CAOP, Tilburg / Den Haag – Directeur Graduate School of Business and Economics Universiteit Maastricht
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> – Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Fellow bij GSBE – Fellow bij NETSPAR, Tilburg – Fellow bij Network Social Innovation (NSI), Maastricht – Lid van de wetenschappelijke directie van ITEM (Institute for Transnational and Euregional cross border cooperation and Mobility), Universiteit Maastricht – Lid van Expertcommissie Sociale Demografie, CBS – Lid van Wetenschappelijke Reflectiegroep Bevolkingsdaling, Ministerie van BZK – Secretaris Stichting Buurtplatform Wolder, Maastricht – Bestuurslid Stichting Gezond Samenwerken, Den Haag
Eerste benoeming	1 januari 2014
Lopende termijn	31 december 2021
Herbenoembaar	neen
Lidmaatschap commissie(s)	– Commissie Onderwijs en Onderzoek

Loet Smeets

Naam	B.L.L.J. Smeets RC (1962)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Organisatieadviseur/ondernemer/coach
Nevenfuncties	– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Lid Raad van Commissarissen MCC Omnes, Sittard
Eerste benoeming	1 januari 2014
Lopende termijn	31 december 2021
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	Auditcommissie

Luvic Janssen

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

Jan Harm Zwaveling

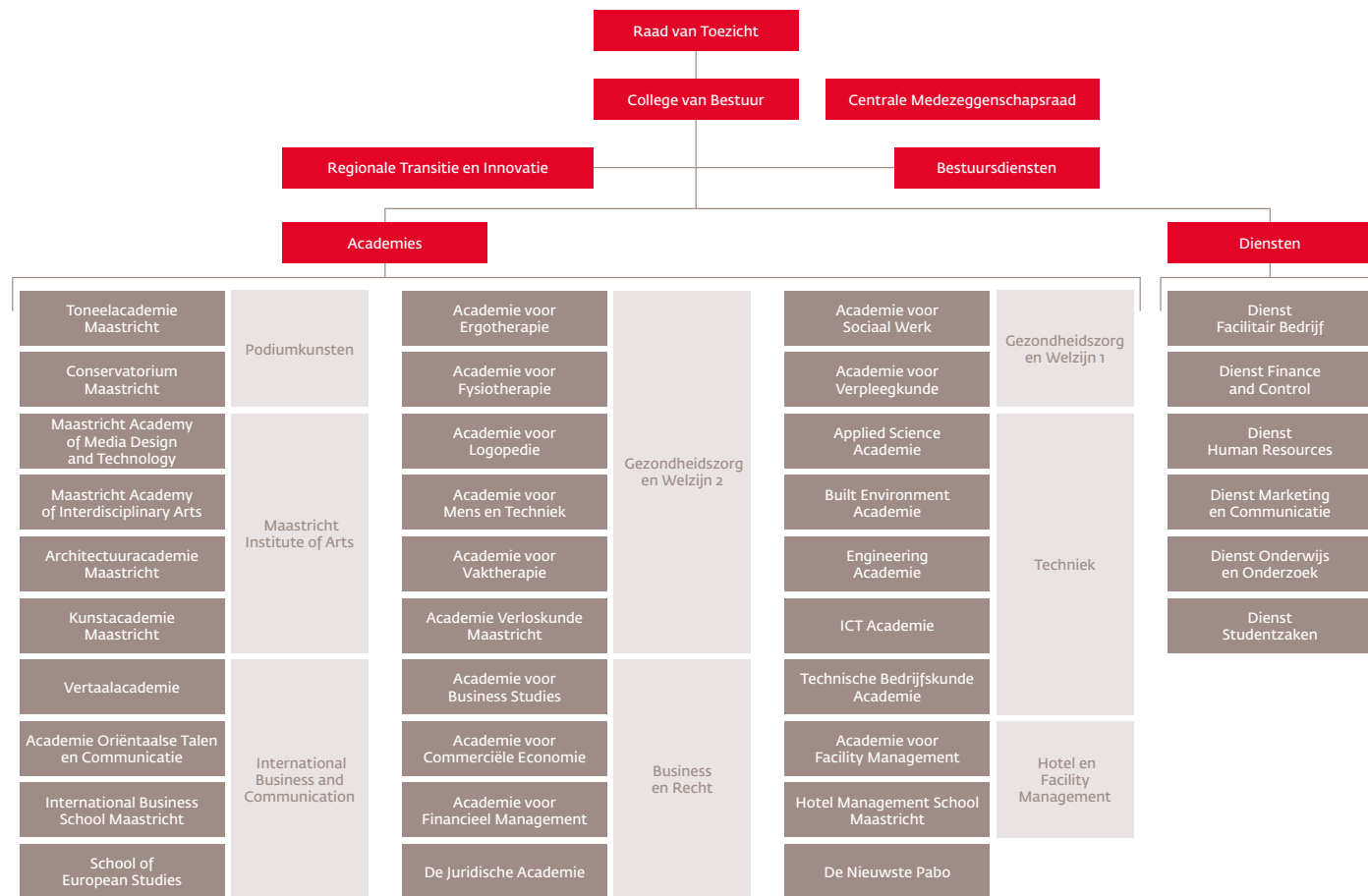
Naam	Prof. dr. J.H. Zwaveling (1955), vicevoorzitter
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	– Voorzitter Raad van Bestuur Maxima Medisch Centrum, Eindhoven – Emeritus Hoogleraar Intensive Care Universiteit Maastricht
Nevenfuncties	– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Vice-voorzitter Raad van Toezicht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

Hans Dijkman

Naam	Drs. J.M. Dijkman (1960)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Global Head of Talent Acquisition Signify, Eindhoven
Nevenfuncties	– Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool – Lid Raad van Advies Ormit, De Bilt – Lid Raad van Toezicht Algemene Werkgeversvereniging Nederland, Den Haag
Eerste benoeming	1 juli 2017
Lopende termijn	30 juni 2025
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	Commissie Remuneratie, Selectie en Governance

Bijlage 3

Organogram Zuyd Hogeschool



Bijlage 4

Branchecode goed bestuur hogescholen

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

Tabel B4.1 Ontwikkelingen Branchecode goed bestuur hogescholen

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

Bijlage 5

Notitie Helderheid in Bekostiging 2020

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

De commissie heeft de mogelijkheid om niet of onvolledige opvolging te melden aan de Compliance Officer. De Compliance Officer kan deze melding vervolgens escaleren naar het College van Bestuur. Het grote voordeel van de Commissie Compliance is haar multidisciplinaire samenstelling. Zo wordt een vraagstuk vanuit meerdere perspectieven (financieel, student, juridisch, onderzoek) benaderd. Zuyd heeft ervoor gekozen om jaarlijks een aantal vragen met betrekking tot de volgende thema's aan de academies voor te leggen. De thema's worden ontleend aan de notities helderheid uit 2003 en 2004 en de na die jaren verschenen documenten zoals de Handreiking voor de inrichting van publiek-private arrangementen en de Beleidsregel doelmatigheid.

Het betreft de volgende thema's:

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

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

De thema's en de bevindingen

Thema 1 uitbesteding

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

gezondheidszorgonderwijs en landelijke afspraken daarover. Aangezien vanuit de bekostigingssystematiek door het 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 ervan uit dat deze handelwijze oorbaar is, hoewel deze niet geheel in overeenstemming is met 'praktijkarrangementen en stagecode HBO'.

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

Thema 2 investeren publieke middelen in private activiteiten

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

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

Thema 3 het verlenen van vrijstellingen

- a) Deze taak is bij uitstek wettelijk toebedeeld aan de examencommissies. Binnen de opleidingen ligt in de onderwijs- en examenregeling vast op welke gronden vrijstellingen verleend kunnen worden. De onderwijs- en examenregeling van de opleidingen zijn gebaseerd op de basisregeling van de hogeschool, te weten de Model Onderwijs- en Examenregeling (MOER). Uiteraard vindt eerst de toets plaats of een aankomend student op wettelijke gronden toelaatbaar is. Vanaf het studiejaar 2011-2012 is de interne afspraak gemaakt dat examencommissies in hun eigen jaarverslag rapporteren aan de directie, die op basis daarvan zijn bevindingen naar aanleiding van het werk van de examencommissie in het jaarverslag opneemt.
- b) Kandidaten kunnen bij het EVC centrum een aanvraag indienen voor het verkrijgen van een ervaringscertificaat, waarmee zij vervolgens, ter beoordeling van de desbetreffende examencommissie, vrijstellingen kunnen verkrijgen. Strategisch gedrag in die zin dat opleidingen veel vrijstellingen verstrekken met het uiteindelijke oog op hogere bekostiging is hierbij uitdrukkelijk niet aan de orde.
- c) Alle academies maken er melding van dat vrijstellingen door de examencommissie worden verleend in overeenstemming met de OER.
- d) Bij de domeinen Podiumkunsten en Maastricht Institute of Arts 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 tweejarig studietraject.

Thema 4 bekostiging buitenlandse studenten

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

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

Thema 5 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.

Thema 6 studenten volgen modules (bij Zuyd)

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

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

Thema 7 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.

Thema 8 maatwerktrajecten

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

Bijlage 6

Onderwijs- en onderzoekportfolio

Tabel B6.1 Onderwijsportfolio ultimo 2021

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

vervolg Onderwijsportfolio ultimo 2021

International Business and Communication	
European Studies	Bachelor
International Business	Bachelor
Oriëntaalse Talen en Communicatie	Bachelor
Vertaalacademie	Bachelor
Beeldende kunsten	
Autonome Beeldende Kunst	Bachelor
Communication and Multimedia Design	Bachelor
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	Bachelor
Vormgeving	Bachelor
Interdisciplinary Arts	Bachelor
Ma-Architectuur	Master
Ma-Interieurarchitectuur	Master
Ma-Fine Art and Design	Master
Podium kunsten	
Muziek	Bachelor
Docent Muziek	Bachelor
Theater	Bachelor
Docent Theater	Bachelor
Ma-Muziek	Master
Ma-Theater	Master
Educatie	
Leraar Basisonderwijs	Bachelor

Tabel B6.2 Onderzoeksportfolio ultimo 2021

Domein	Lectoraat
Bèta - Techniek	Material Sciences Smart Urban Redesign Sustainable Energy in the Built Environment * Data Intelligence Datavisualisatie
Business en Recht	Innovatief Ondernemen Future-proof Financial Statistiek en Data Science * Future-proof Auditor * Preventive Law Employability
Gezondheidszorg en Welzijn	Autonomie en Participatie van Chronisch Zieken Kennisonwikkeling Vaktherapieën Inclusie van Mensen met een Verstandelijke Beperking * Vaktherapie bij Persoonlijke Stoornissen * Midwifery Science Ondersteunende Technologie in de Zorg Voeding, Leefstijl en Bewegen Wijkgerichte Zorg Sociale Integratie, CESRT
Beeldende Kunsten	Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten
Podium Kunsten	Technology Driven Art
Hotel en Facility Management	Future of Food Facility Management Global Minds @ Work
International Business and Communication	Professional Communication in a Digitalizing Society Sustainable International Business
Centraal	Professionalisering van het Onderwijs

* Bijzonder lectoraat

Bijlage 7

Profileringfonds

In het verslagjaar 2021 zijn 18 aanvragen voor het Profileringsfonds toegekend. Dat zijn er 9 minder dan vorig jaar.

Er werd dit jaar voor het Profileringsfonds geen aanvraag ingediend door non-EU/EER studenten. De gemiddelde hoogte van de toekenningen is als volgt: € 2.783 (cat. 1), € 300 (cat. 2) en € 8.350 (cat. 3). De gemiddelde duur van de toekenningen is respectievelijk 8, 3 en 24 maanden (gemiddeld 8,6 maanden).

Tabel B7.1 Cijfers Profileringsfonds

	Aan- vragen zen	Toe- gekend kend	Af- gewe-	Totaal toege- bedrag	Uitkering in %	Uitge- keerd in 2021	Uit te keren in 2022	Uit te keren in 2023
Categorie 1								
Ziekte	3	3	0	€ 13.048,14	24,54%	€ 8.424,12	€ 4.624,02	€ -
Zwangerschap en bevalling	2	2	0	€ 1.857,48	3,49%	€ 1.229,10	€ 628,38	€ -
Een handicap of chronische ziekte	7	7	0	€ 19.146,61	36,00%	€ 13.863,07	€ 5.283,54	€ -
Bijzondere familie- omstandigheden	3	3	0	€ 8.229,32	15,47%	€ 7.029,32	€ 1.200,00	€ -
Mantelzorg	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
Een onvoldoende studeerbare opleiding	1	1	0	€ 2.247,12	4,23%	€ -	€ 2.247,12	€ -
Een andere omstandigheid	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
Totaal categorie 1	16	16	0	€ 44.528,67	83,73%	€ 30.545,61	€ 13.983,06	€ -
Categorie 2								
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	3	1	2	€ 300,00	0,56%	€ 300,00	€ -	€ -
Bijzondere taken regeling vóór 01-09-2016	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
Totaal categorie 2	3	1	2	€ 300,00	0,56%	€ 300,00	€ -	€ -
Categorie 3								
Topsport	1	1	0	€ 8.350,08	15,70%	€ 1.391,68	€ 4.175,04	€ 2.783,36
Niet-EER studenten	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
Dispensatie hoger collegegeld	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -
Totaal categorie 3	1	1	0	€ 8.350,08	15,70%	€ 1.391,68	€ 4.175,04	€ 2.783,36
TOTAAL Categorie 1, 2 en 3	20	18	2	€ 53.178,75	100,00%	€ 32.237,29	€ 18.158,10	€ 2.783,36

Bijlage 8

Inzet NPO-middelen

De coronapandemie heeft ook in 2021 een groot effect gehad op het hoger onderwijs. Zuyd volgde de landelijke richtlijnen van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De situatie in 2021 was anders dan in het begin van de pandemie: we waren beter ingespeeld op de nodige aanpassingen. Aan het begin van het jaar liep het aantal coronabesmettingen in verontrustend tempo op. Dit heeft ook gevolgen gehad voor de openstelling van fysiek onderwijs op instellingen. Vanaf medio december 2020 tot en met medio januari gold een lockdown. Dit betekent dat het hoger onderwijs toen volledig online was, met uitzondering van de begeleiding aan kwetsbare studenten, praktijkonderwijs, toetsing en examens.

Eind april 2021 kon iedere student in het hoger onderwijs weer ongeveer één dag per week naar de instelling gaan (aanvullend op de bestaande uitzonderingscategorieën). Het fysieke onderwijs was alleen mogelijk onder voorwaarde van de toepassing van de anderhalvemeterregel in de gebouwen. Zelftesten zijn beschikbaar gesteld aan studenten en medewerkers. Om tegemoet te komen aan de behoefte aan perspectief bij studenten en medewerkers, heeft Zuyd de mogelijkheden voor meer fysiek onderwijs continu verkend. Het uitgangspunt was het realiseren van zoveel mogelijk fysiek onderwijs bij aanvang van studiejaar 2021-2022 en eerder wanneer mogelijk. Bij de start van het studiejaar 2021-2022 heeft Zuyd de anderhalvemeterregel in de gebouwen van het hoger onderwijs losgelaten, wat het verzorgen van meer fysiek onderwijs mogelijk maakte met inachtneming van de nodige veiligheidsmaatregelen.

Wel bleven er mogelijkheden bestaan voor online onderwijs, maar dan als onderdeel van de onderwijsmethodiek.

De opkomst van de omikron-variant zorgde voor een nieuwe besmettingsgolf, wat ertoe heeft geleid dat Zuyd vanaf 20 december 2021 de deuren heeft gesloten en dientengevolge weer overgestapt is op online onderwijs, wederom met uitzondering van toetsen en praktijkonderwijs. Voor studenten in een kwetsbare positie gold een uitzondering.

Ondanks de grote inspanningen van Zuyd en onze partners om de effecten van de coronapandemie, zoals het welzijn van onze studenten en studievertraging, zo klein mogelijk te houden, heeft de pandemie onze studenten hard geraakt. In sommige gevallen in de mate waarin ze succesvol hun studie volgen, in veel gevallen op het sociale vlak. Zuyd ziet het dan ook als een eervolle opgave om met de NPO-middelen de studenten te helpen hun achterstanden weg te werken, een bijdrage te leveren aan het vinden van geschikte stages en praktijkopdrachten en vooral te investeren in de sociale dynamiek tussen studenten onderling en met de opleidingen. Dit zorgt voor het vergroten van het vertrouwen van de student, met als doel studievertraging in te lopen.

De NPO-middelen sluiten aan bij de activiteiten die Zuyd al uit eigen middelen heeft ingezet. Wij zullen de middelen gebruiken om activiteiten te versnellen, capaciteiten te vergroten en te investeren daar waar Zuyd geen eigen middelen beschikbaar heeft. Wij streven ernaar het effect van de investeringen verder te laten klinken dan de duur van de beschikbare middelen en positieve duurzame effecten op langere termijn te realiseren.

Vanuit de diensten, de individuele opleidingen en de ideeën vanuit de CMR is een longlist gemaakt met allerlei voorstellen voor projecten binnen de genoemde thema's:

Thema 1	soepele in- en doorstroom mbo-hbo-wo
Thema 2	welzijn en sociale binding met de opleiding
Thema 3	ondersteuning op het gebied van stages
Thema 4	ondersteuning op het gebied van co-schappen voor medische opleidingen
Thema 5	specifiek voor lerarenopleidingen

Deze longlist is de basis geweest van het gesprek tussen het CvB en de CMR. Op hoofdlijnen is voor de zomervakantie een akkoord bereikt, dat heeft geleid tot een aankondiging vanuit de CMR aan de organisatie over de besteding van de middelen met zowel een inhoudelijk als een financiële verdeling. De plannen zijn vervolgens meer in detail uitgewerkt waarbij goedkeuring voor die plannen verkregen is van de CMR in de maand oktober.

Zuyd kiest ervoor de middelen te spreiden over de studiejaar 2021-2022, 2022-2023 en de eerste periode van het studiejaar 2023-2024. Zie ook de meerjarenbegroting in de bijlage voor de financiële verdeling van de NPO-gelden. De besteding van de NPO-middelen en de Kwaliteitsmiddelen zijn aanvullend aan elkaar.

Zuyd heeft ervoor gekozen de NPO-middelen in te zetten in de volgende 6 activiteiten:

Thema 2

1) Sociale en relationele verbondenheid

Budget per student per jaar om zelf met de klas/opleiding sociale activiteiten te ontplooiën om communityvorming en binding te versterken. Studenten hebben hierin de lead. Vooral op het sociale vlak hebben studenten de laatste jaren veel moeten missen. Met deze investering willen wij de studenten een inhaalslag laten maken. En omdat de studenten zelf het beste weten wat ze gemist hebben, kiezen we ervoor de studenten zelf de regie te geven over de besteding van deze middelen. Zuyd zal de studenten daar natuurlijk bij helpen en zal bewaken dat de middelen doelmatig besteed worden.

Om concreet invulling te geven aan de sociale en relationele verbondenheid willen wij op drie niveaus gaan investeren:

- Als eerste willen wij het grootste gedeelte van het bedrag beschikbaar stellen aan de academies om daar met hun studenten en hun community te investeren in de sociale en relationele verbondenheid.
- Als tweede willen wij ook de sociale en relationele verbondenheid academieoverstijgend versterken.
- Als derde idee willen wij een feest geven voor studenten.

Het doel van het feest is vooral om op Zuydniveau iets aan de studenten aan te bieden. Een duidelijk en zichtbaar evenement om de studenten een gelegenheid te geven elkaar over de opleiding en domeinen heen te ontmoeten.

2) Extra docenten voor extra begeleiding van studenten

Studenten die studieachterstand hebben opgelopen door corona krijgen extra begeleiding, extra lessen en hierdoor extra kansen. Ondanks alle inspanningen van de opleidingen om de studievoortgang in de coronatijd zo hoog mogelijk te houden, zien wij dat er een groep studenten is die een achterstand heeft opgelopen.

Met deze NPO-middelen willen wij heel specifiek extra docentcapaciteit inzetten om die studenten te helpen hun achterstanden weg te werken. De manier waarop we de studenten kunnen helpen, zal per situatie verschillend zijn, waarbij we de middelen willen investeren in het mogelijk maken van extra begeleiding, extra lessen en extra kansen. Ook dient de mogelijkheid verkend te worden naar extra tentamenkansen vanwege corona, voor alle studenten, zonder specifieke onderbouwing per student.

3) Meer uren en snellere beschikbaarheid van studentpsychologen

Door corona is er een grotere behoefte aan gespecialiseerde hulp voor studenten. Dit zie je in de stijging van het aantal individuele gesprekken en aanmeldingen voor groepstrainingen. De huidige capaciteit van psychologen is beperkt. Dit zorgt ervoor dat er wachttijden zijn van minimaal vier weken. De capaciteit wordt ingezet op die studenten die de hulp het hardst nodig hebben. Met de inzet van de NPO-middelen willen wij:

- de wachttijden verkorten;
- de vindbaarheid vergroten;
- de toegankelijkheid naar de psychologen vergroten zodat ook andere thema's besproken kunnen worden;
- groepstrainingen uitbreiden;
- binnen Zuyd meer kennis verspreiden, daar waar nodig studentbegeleiders en docenten professionaliseren zodat we studenten in een eerdere fase reeds kunnen helpen.

4) Inrichten van gebouwen verbeteren om studenten meer een thuis te bieden

De gebouwen van Zuyd zijn prachtige gebouwen. Toch missen studenten soms de intimiteit. Met deze NPO-middelen willen wij ruimtes creëren en gebouwaanpassingen realiseren die ertoe bijdragen dat studenten zich meer op hun gemak voelen en elkaar makkelijker treffen. Ruimtes die uitnodigen om informeel met elkaar te spreken en elkaar te helpen.

Om deze investeringen volledig aan te laten sluiten bij de wensen van de student, willen wij de student een belangrijke rol geven in de besteding van de middelen. Per locatie zullen wij een budget beschikbaar stellen op basis van het aantal studenten op teldatum 1 oktober 2021.

Thema 3

5) Extra capaciteit om stageplaatsen te werven

Tweede-, derde- en vierdejaars studenten geven aan dat het vinden van een stageplaats in sommige gevallen een stressvolle en lastige opdracht is. Met de extra middelen willen wij gaan investeren in een grotere beschikbaarheid van stageplaatsen en daarmee willen wij de studenten ontzorgen.

6) Omschrijven van praktijkopdrachten naar theoretische opdrachten in het curriculum

Het blijkt dat het voor met name eerste- en tweedejaars door corona moeilijker is geworden om bij werkgevers kleine praktijkopdrachten te acquireren. Door meer ruimte te creëren bij docenten en onze (onderwijskundige) expertise in te zetten, willen wij de opleidingen helpen deze praktijkopdrachten om te schrijven naar theoretische opdrachten. Hiermee wordt ervoor gezorgd dat de studievoortgang niet wordt belemmerd door de lastige opgave om praktijkopdrachten te vinden.

Thema 5

De Nieuwste Pabo (dNP) is een opleiding die georganiseerd wordt in een samenwerking tussen Fontys Hogescholen en Zuyd Hogeschool. dNP zal inhoudelijk aansluiten bij de plannen die door Fontys worden gemaakt. Concreet betekent dit dat dNP niet participeert in bovenstaande plannen, maar participeert binnen de plannen van Fontys. Zuyd zal het ontvangen bedrag voor dNP hiervoor beschikbaar stellen aan Fontys.

Tabel B8.1 Bestedingsplan thema's NPO middelen

Bestedingsplan 2021 Thema	2021	2022	2023	Jaar onbekend	Totaal
1. Soepele in- en doorstroom	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
2. Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	€ 361.500	€ 2.419.250	€ 2.419.250	€ 0	€ 5.200.000
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	€ 0	€ 681.500	€ 681.500	€ 0	€ 1.363.000
4. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van coschappen medische opleidingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
5. Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken	€ 0	€ 173.000	€ 173.000	€ 0	€ 346.000
6. Aanpak jeugdwerkloosheid	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

	Besteed in 2021 (peildatum 1-1 2022)	% voortgang 2021	% voortgang totaal
1. Soepele in- en doorstroom	€ 0	0%	0%
2. Welzijn studenten en sociale binding met de opleiding	€ 361.500	100%	7%
3. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages	€ 0	0%	0%
4. Ondersteuning en begeleiding op het gebied van coschappen medische opleidingen	€ 0	0%	0%
5. Studievertraging en uitval in lerarenopleidingen als gevolg van stagetekorten beperken	€ 0	0%	0%
6. Aanpak jeugdwerkloosheid	€ 0	0%	0%

In de tabel hierboven is het plan naar thema in de tijd gezet. Daarachter staat de voortgang van de projecten op peilmoment 31-12-2021.

De eerste periode van het studiejaar 2021-2022 heeft met name in het teken gestaan in het maken van detailplannen en het opstarten van de projecten. Dit is dan ook de reden dat er nog weinig tot geen financiële voortgang te rapporteren is. Echter is in die periode veel voorbereidend werk gedaan. Zo is er een projectgroep geformeerd, is de communicatie opgestart en zijn alle betrokkenen geïnformeerd over de inhoud en doelstellingen van de plannen.

Bijlage 9

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 positieve resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de stichting. De bestemmingsreserve publiek geeft inzicht in de niet-bestede kwaliteitsgelden en studievoorschotmiddelen per balansdatum. In 2021 is K€ 8.472 besteed en K€ 9.255 aan de nog te besteden gelden toegevoegd. Een overzicht van de activiteiten van de kwaliteitsgelden is terug te vinden in tabel 3.1 (hoofdstuk 3).

Tabel B9.1 Resultaatbestemming eigen vermogen

Groepsvermogen x K€	Stand per 1 januari 2021	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2021
Algemene reserve	62.536	10.399	-	72.934
Bestemmingsreserve publiek	1.794	9.255	8.472-	2.577
Bestemmingsreserve privaat	120	19	-	139
	64.450	19.673	8.472-	75.650

Gebeurtenissen na balansdatum

Voor de verkoop van het vastgoed van de Wijk van Morgen B.V. is een principeakkoord gesloten. De verkoop wordt in de vorm van huurkoop vormgegeven. De verwachting is dat de stukken in mei 2022 passeren. Na afloop van de huurkoopperiode zal de vennootschap worden ontbonden.

Bijlage 10

Jaarrekening 2021



Inhoud

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening
Geconsolideerde balans per 31 december 2021
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2021
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021
Toelichting op de geconsolideerde balans
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten
Enkelvoudige balans per 31 december 2021 van Stichting Zuyd Hogeschool
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2021 van Stichting Zuyd Hogeschool
Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2021 van Stichting Zuyd Hogeschool
Grondslagen enkelvoudig
Toelichting op de enkelvoudige balans
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten lasten
Toelichtingen Ministerie OCW
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

Informatie over Zuyd Hogeschool

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

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

Consolidatie

In de consolidatie zijn de financiële gegevens van Stichting Zuyd Hogeschool en haar 100% deelnemingen, B.V. Zuyd Hogeschool Contracting, B.V. Zuyd Hogeschool Detacheringen en De Wijk van Morgen B.V., opgenomen. Consolidatie heeft plaatsgevonden volgens de integrale methode onder eliminatie van intercompany-transacties, intercompany-resultaten en onderlinge vorderingen en schulden tussen de groepsmaatschappijen. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

Verbonden partijen

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

De toepassing van artikel 402

Aangezien de winst-en-verliesrekening over 2021 van de vennootschap in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaat met weergave van een beknopte winst-en-verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

Stelselwijzigingen

Er hebben zich het afgelopen jaar geen stelselwijzigingen voorgedaan.

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

Informatieverschaffing over schattingen

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

Begrote bedragen

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

Waardering van de activa en passiva

Algemeen

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

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

Materiële vaste activa

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

Een deel van de materiële vaste activa wordt verhuurd.

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

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Verwerking van groot onderhoud

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

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.

Wijze van omrekening en verwerking valutakoersverschillen met betrekking tot transacties in vreemde valuta voor de balans

Transacties in vreemde valuta gedurende de verslagperiode zijn in de jaarrekening verwerkt tegen de koers op transactiedatum.

Bijzondere waardeverminderingen

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

De opbrengstwaarde wordt vastgesteld met behulp van de hoogste van directe en indirecte opbrengstwaarde. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde bij het contant maken van de kasstromen wordt een op dat moment geldende disconteringsvoet gehanteerd. Een bijzonder waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten.

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

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

Ook voor financiële instrumenten beoordeelt de vennootschap op iedere balansdatum of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief of een groep van financiële activa. Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt de vennootschap de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardeverminderingen, en verwerkt dit direct in de winst-en-verliesrekening.

Bij financiële activa die gewaardeerd zijn tegen geamortiseerde kostprijs wordt de omvang van de bijzondere waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument.

Het waardeverminderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking.

De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst en verliesrekening verwerkt.

Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermoenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitaebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. De nettovermoenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermoenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de vennootschap in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stelliae voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de geconsolideerde winst en verliesrekening.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente inkomsten ten gunste van de geconsolideerde winst en verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

De vorderingen hebben naar verwachting een looptijd korter dan een jaar.

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

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

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Indien de tijdswaarde van geld niet materieel is, wordt de voorziening tegen nominale waarde verantwoord.

Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden opgenomen tegen de contante waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven.

Schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Indien geen sprake is van (dis)agio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de geconsolideerde winst en verliesrekening als interestlast verwerkt.

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Bepaling van het resultaat

Rijksbijdragen

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

Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden

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

Collegegelden

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

Baten werk i.o.v. derden

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

Projecten

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

Operationele leasing

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

Personeelsbeloningen

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

Pensioengrondslag

De pensioenregeling betreft een toegezegde pensioenregeling, welke verwerkt is op basis van de verplichtingenbenadering.

Het pensioen is toegekend op basis van het middelloonstelsel en is ondergebracht bij het ABP.

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

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door de stichting. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling 2021:

- premiepercentage totaal: 0,5%, waarvan 0,35% voor de werkgever.
- franchise: € 21.800
- indexatie: 0%
- dekkingsgraad ABP: 110,2% (stand december 2021)

Afschrijvingen

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

Begroting

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

Financiële baten en lasten

Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoordelijke transactiekosten op de ontvangen leningen.

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling of omrekening van monetaire posten worden in de baten en lasten verwerkt in de periode dat ze zich voordoen.

Resultaat deelnemingen

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

Geconsolideerde balans per 31 december 2021

(na resultaatbestemming)

× KC	31 december 2021	31 december 2020
Vaste activa		
1.1 Materiële vaste activa	77.500	78.056
1.2 Financiële vaste activa	385	429
	77.885	78.485
Viottende activa		
1.3 Voorraden	-	-
1.4 Vorderingen	5.260	4.353
1.5 Liquide middelen	73.648	67.266
	78.908	71.619
	156.793	150.104

	31 december 2021	31 december 2020
2.1 Groepsvermogen	75.650	64.450
2.2 Voorzieningen	14.556	13.686
2.3 Langlopende schulden	26.000	28.000
2.4 Kortlopende schulden	40.587	43.968
	156.793	150.104

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2021

	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	147.405	138.607	128.218
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.759	1.405	1.381
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	24.265	23.441	27.589
3.4 Baten werk i.o.v. derden	6.117	5.947	5.268
3.5 Overige baten	2.916	3.733	3.573
	182.462	173.133	166.029
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	133.829	136.591	126.390
4.2 Afschrijvingen	6.074	6.227	6.083
4.3 Huisvestingslasten	9.723	8.851	9.654
4.4 Overige lasten	20.424	19.588	17.907
	170.050	171.257	160.034
Saldo baten en lasten	12.412	1.876	5.995
5 Financiële baten en lasten	1.211-	1.211-	1.295-
Netto-resultaat	11.201	665	4.700

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2021

× KC	2021	2020
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	12.412	5.995
	12.412	5.995
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	6.074	6.083
Mutaties voorzieningen	870	1.993
	6.944	8.076
Veranderingen in werkkapitaal:		
Voorraden	-	5
Vorderingen	907-	641
Schulden	3.381-	3.078
	4.288-	3.724
Uit bedrijfsoperaties:		
Betaalde interest	1.211-	1.295-
	1.211-	1.295-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	13.857	16.500
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringsactiviteiten:		
Investeringsactiviteiten in materiële vaste activa	5.519-	5.602-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	24
Overige investeringen in financiële vaste activa	44	27
	5.475-	5.551-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	2.000-	2.000-
	2.000-	2.000-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.000-	2.000-
Mutatie liquide middelen	6.382	8.949
Beginstand liquide middelen	67.266	58.317
Mutatie liquide middelen	6.382	8.949
Eindstand liquide middelen	73.648	67.266

Toelichting op de geconsolideerde balans

	Gebouwen en terreinen	Gebouwen en terreinen in uitvoering	Inventaris en apparatuur	Inventaris en apparatuur in uitvoering	Totaal Materiële vaste activa
1.1 Materiële vaste activa					
Aanschafprijs 1-1-2021	149.340	631	67.028	781	217.780
Afschrijving cumulatief 1-1-2021	82.028	-	57.696	-	139.724
Boekwaarde 1-1-2021	67.312	631	9.332	781	78.056
Investeringen	1.393		3.176		4.569
Desinvesteringen *)	-		43.669		43.669
Afschrijvingen	4.026		2.048		6.074
Vrijval afschrijving op desinvestering *)	-		43.669		43.669
Investeringen in uitvoering		1.788		3.310	5.098
Gereedgekomen investeringen		956		3.192	4.148
Mutaties 2021	2.633	832	1.128	118	555
Aanschafprijs 31-12-2021	150.733	1.463	26.534	899	179.629
Afschrijving cumulatief 31-12-2021	86.054	-	16.075	-	102.129
Boekwaarde 31-12-2021	64.679	1.463	10.459	899	77.500

(Des)Investeringen per rubriek x KC	Investeringen 2021	Desinvesteringen 2021
Gebouwen en terreinen		
Huisvesting	1.393	-
	1.393	-
Inventaris en apparatuur		
ICT & AV middelen	763	
Meubilair	298	40.717 *)
Overig / apparatuur	2.115	
	3.176	40.717
Totaal investeringen	4.569	40.717

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

*) Vanaf 2021 wordt volledig afgeschreven inventaris, waarvan uit gebruik name niet wordt geregistreerd, bij het bereiken van de dubbele verwachte levensduur automatisch verwijderd uit de activallist. Dit heeft geleid tot een eenmalige desinvestering van M€ 40,7 zonder enige resultaatimpact.

Bijzondere waardevermindering

In 2021 geen bijzondere waardevermindering of -vermeerdering.

WOZ- en verzekerde waarde van gebouwen en terreinen:

De WOZ waarde is per 31-12-2021 KC 70.084, deze was per 31-12-2020 KC 86.224.

De verzekerde waarde is per 31-12-2021 KC 281.959. De Ligne wordt verzekerd door de Vereniging van Eigenaren.

1.2 Financiële vaste activa x KC	Boekwaarde 1 januari 2021	Mutaties +/+	Mutaties -/-	Boekwaarde 31 december 2021
Overige deelnemingen	2	-	-	2
Vooruitbetaalde huur rechten	427	-	44	383
	429	-	44	385

1.4 Vorderingen x KC	31 december 2021	31 december 2020
Debiteuren		
Debiteuren algemeen	1.162	708
Studenten, deelnemers en cursisten	471	606
	1.633	1.314
Af: Voorziening wegens oninbaarheid		
Beginsaldo	184	362
Vrijval	53	451
Toevoeging	43	273
Eindsaldo per balansdatum	174	184
Overlopende activa		
Vorderingen onderhanden projecten	2.168	1.713
Vooruit betaalde kosten	1.229	619
Te factureren	188	444
Vordering transitievergoedingen	125	299
Vorderingen op personeel	81	100
Verstekte voorschotten	10	26
Overige	-	22
	3.801	3.223
	5.260	4.353

Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

1.5 Liquide middelen x KC	31 december 2021	31 december 2020
Rekening courant tegoed Schatstribankieren	73.396	66.977
Commerciële banken	231	276
Kasmiddelen	21	13
	73.648	67.266

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen x KC	Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat	Totaal groepsvermogen
Stand per 31 december 2019	57.349	2.233	168	59.750
Resultaat	5.187	-	48-	5.139
Overige mutaties	-	439-	-	439-
Stand per 31 december 2020	62.536	1.794	120	64.450
Resultaat	10.399	9.255	19	19.673
Overige mutaties	-	8.472-	-	8.472-
Stand per 31 december 2021	72.934	2.577	139	75.650

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x KC	1 januari 2021	Resultaat	Overige mutaties	31 december 2021
Algemene reserve	62.536	10.399	-	72.934
Bestemmingsreserve publiek				
- Kwaliteitsgelden	1.794	9.255	8.472-	2.577
	1.794	9.255	8.472-	2.577
Bestemmingsreserve privaat				
(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)				
- B.V. Hogeschool Zuyd Contracting	764	-	-	764
- B.V. Hogeschool Zuyd Detachering	68-	-	-	68-
- B.V. De Wijk van Morgen	578-	19	-	559-
- B.V. CHILL	2	-	-	2
	120	19	-	139
	64.450	19.673	8.472-	75.650

2.2 Voorzieningen x KC	Saldo 1 januari 2021	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo 31 december 2021
Personele voorzieningen					
Werkloosheidsbijdragen	563	346	216	221	472
Eigen risico WGA	2.060	1.329	410	543	2.436
WS	6.707	2.184	1.032	227	7.632
Jubileumvoorziening	2.535	211	106	-	2.640
Langdurig zieken	1.124	-	-	164	960
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	-	-	-	-	-
Transitievergoedingen	145	12	-	-	157
Overige personele voorzieningen	552	-	199	94	259
	13.686	4.082	1.963	1.249	14.556

Uitsplitsing personele voorzieningen

x KC	Deel < 1 jaar	Deel > 1 jaar
Werkloosheidsbijdragen	185	287
Eigen risico WGA	482	1.954
WS	860	6.772
Jubileumvoorziening	110	2.530
Langdurig zieken	960	-
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	-	-
Transitievergoedingen	157	-
Overige personele voorzieningen	180	79
Stand per 31 december 2020	2.934	11.622

Voorziening Werkloosheidsbijdragen

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

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

Voorziening eigen risico WGA

Zuyd Hogeschool is eigen-risicodragers voor de WAO. De uitkeringen gedurende de eerste vijf jaren van de arbeidsongeschiktheid komen hierdoor voor rekening van Zuyd. Er komen geen nieuwe WAO-uitkeringen meer, hooguit een ophoging van de bestaande uitkering. Zuyd Hogeschool is tevens eigen-risicodragers voor de WIA, hetgeen tot gevolg heeft dat Zuyd het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende 10 jaar zelf draagt of in ieder geval tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd, tot wanneer de medewerker weer arbeidsgeschikt is verklaard of tot het ontstaan van recht op een IVA-uitkering (volledig en duurzaam ongeschikt). De hoogte is gebaseerd op de WGA-beschikkingen van het UWV. De loongerelateerde uitkering komt volledig voor rekening van Zuyd, waarbij de duur maximaal 24 maanden bedraagt, afhankelijk van het arbeidsverleden. Aansluitend volgt voor de resterende periode de loonaanvullingsuitkering of de vervoluitkering. De loonaanvullingsuitkering komt niet geheel voor rekening van Zuyd.

Voorziening WS

Deze voorziening is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met werktijdvermindering van senioren. In de voorziening is naast de daadwerkelijke instroom de verwachte instroom in de komende 5 jaren opgenomen. Deze is gebaseerd op de gerealiseerde instroom van de afgelopen 3 jaren opgenomen.

Jubileumvoorziening

Deze voorziening is gevormd ten behoeve van toekomstige uitbetalingen in verband met ambtelijke 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 langdurig zieken (ZW)

Deze voorziening is gevormd voor vaste medewerkers die tussen 31 december 2020 en 31 december 2021 langer dan 12 maanden ziek zijn. Bij de berekening van de populatieomvang is uitgegaan van het werkelijk aantal langdurig zieken en het gemiddelde verzuimpercentage. Dit aantal is vermenigvuldigd met de gemiddelde benoemingsomvang. De loondoorbetalingsverplichting per medewerker (=GPL) is vermenigvuldigd met 0,7 aangezien langdurig zieken in het tweede jaar recht hebben op een loondoorbetaling van 70%.

Voorziening langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)

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

Voorziening transitievergoeding

Deze voorziening is gevormd voor toekomstig uit te betalen transitievergoedingen voor medewerkers waarvan de verwachting is dat het dienstverband na 24 maanden wordt beëindigd.

Overige personele voorzieningen

2.3 Langlopende schulden x K€	Stand per 1 januari 2021	Aangevane Leningen	Aflos- singen/ vrijval	Stand per 31 december 2021
Lening Ministerie van Financiën	28.000	-	2.000	26.000
	28.000	-	2.000	26.000

Lening Ministerie van Financiën

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

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

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

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

Het kortlopende deel is verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.4 Kortlopende schulden x K€	31 december 2021	31 december 2020
Te besteden werk in opdracht van derden		
Subsidie projecten	2.686	3.274
Bestemd voor project partners	1.313	1.669
Contractactiviteiten	1.352	1.149
Overige activiteiten	298	550
	5.649	6.642
Overige kortlopende schulden		
Kortlopend deel langlopende schulden	2.000	2.000
Crediteuren	1.877	1.920
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	3.705	3.563
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	5.519	5.509
Schulden terzake pensioenen	1.790	1.567
DAM / HOP	1.315	1.569
BTW	131	-
Overig kortlopend	2.785	3.448
	19.122	19.576
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen rijksbijdragen	1.332	1.332
Vooruitontvangen subsidies OCW	3.280	1.131
Vooruitontvangen collegegelden	6.486	10.202
Vooruitontvangen bedragen	152	155
Verlofrechten	4.018	4.412
Overige overlopende passiva	548	518
	15.816	17.750
	40.587	43.968

*) Ten opzichte van vorig jaar heeft een herclassificatie plaatsgevonden.

Kortlopende schulden

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

- Bankgaranties zijn afgegeven ten gunste van:
Twinport III BV parkeeraarade Eyckholt: 60 duizend euro.
- Stichting Zuyd Hogeschool vormt samen met de B.V. Zuyd Hogeschool Contracting en B.V. Zuyd Hogeschool Detacheringen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting, en is uit dien hoofde aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid.
- Verder is een aantal contracten op middellange termijn afgesloten met betrekking tot huur, schoonmaak, onderhoud en overige activiteiten.
De verplichting korter dan 1 jaar bedraagt MC 4,7, en tussen 1 tot 5 jaar MC 3,5. Langer dan 5 jaar is niet van toepassing.
- Daarnaast zijn er nog een tweetal leasecontracten afgesloten, dit betreft operational lease. De totale leaseverplichting hiervan bedraagt ultimo 2021 KC 14.
Looptijd voor de KC14 < 1jr
- 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.
- Stichting Zuyd Hogeschool heeft aan Confucius een toezegging gedaan van KC83 voor de inzet van directie en ondersteuning en KC 10 voor dienstverlening voor de financiële verantwoording.
- Stichting Zuyd Hogeschool heeft de exploitatie van de studentenhuising Hotel school Maastricht uitbesteed aan MA Hotelschool Development B.V., de betreffende grond is in erfpacht gegeven.
De looptijd van het erfpachtrecht is de periode van de bouw vermeerderd met 25 jaar exploitatie. In februari 2021 is deze volledig afgerond en vanaf deze datum is de exploitatie in handen van MA Hotelschool Development / ADHARA. Na het verstrijken van de looptijd heeft Stichting Zuyd Hogeschool de verplichting het pand te kopen voor de afgesproken waarde van MC 4,75, mits wordt voldaan aan de afgesproken conditiescore. Tijdens de exploitatieperiode is de stichting verplicht om in geval van leestand boven de afgesproken norm huurderijng te veroeden van maximaal 10 studentenkamers per jaar.
- Stichting Zuyd Hogeschool heeft voor KC 542 aan investeringsverplichtingen 2021 welke niet uit de balans blijken.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er is een principeakkoord over de verkoop van het vastgoed uit BV de Wijk van Morgen. De verkoop zal in de vorm van huurkoop worden vorm gegeven.

De verwachting is dat de stukken uiterlijk mei 2022 bij de notaris gepasseerd worden. Gedurende de huurkoop zal de BV actief blijven.

Na afloop van de periode zal de BV worden opgeheven.

Overzicht verbonden partijen

B.V. Hogeschool Zuyd Contracting is gevestigd in Heerlen en heeft als doel het verzorgen van commerciële activiteiten. Er vinden geen activiteiten meer plaats en de B.V. wordt begin 2022 geliquideerd.

Het eigen vermogen per 31 december 2021 bedraagt KC 764. Het resultaat na belasting is KC 0. De jaarcijfers van contracting zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool, het betreft een 100%-deelneming.

geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool, het betreft een 100%-deelneming.

B.V. Hogeschool Zuyd Detacheringen is gevestigd in Heerlen en heeft als doel het uitzenden van personeel. Er vinden geen activiteiten meer plaats en de B.V. wordt begin 2022 geliquideerd. Het eigen vermogen per 31 december 2021 is KC 68 negatief. Het resultaat na belasting is KC 0.

De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool. Het betreft een 100%-deelneming.

B.V. De Wijk van Morgen was in 2009 opgericht, met als doel het stichten en faciliteren van woningen voor onderwijsdoeleinden.

De onderwijsactiviteiten zijn inmiddels beëindigd en de panden worden verhuurd om de exploitatielasten te dekken.

Verhuur is geen corebusiness van Zuyd en daarom is Zuyd overgegaan tot de verkoop van de panden. Zoals vermeld bij de gebeurtenissen na balansdatum is het principeakkoord inmiddels gesloten om de panden te verkopen in de vorm van huurkoop. Na de huurkoopperiode zal de B.V. worden geliquideerd.

Het eigen vermogen per 31 december 2021 is KC 559 negatief. De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool.

Het resultaat bedraagt KC 19. Het betreft een 100%-deelneming.

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

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen

x K€	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Afschrijving gebouwen	4.021	4.022	4.178
Afschrijving inventaris	2.053	2.205	1.905
	6.074	6.227	6.083

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen x K€	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Rijksbijdragen OCW	146.874	138.049	127.670
Overige subsidies OCW / EZ	531	558	548
	147.405	138.607	128.218

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overhe x K€	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Provinciale bijdragen en subsidies	1.001	861	846
Gemeentelijke subsidies	12	-	-
Overige overheden	746	544	535
	1.759	1.405	1.381

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden x K€	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
College-, cursus-, les- en examengelden	24.265	23.441	27.589
	24.265	23.441	27.589

3.4 Baten i.o.v. derden x K€	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Contractonderzoek - internationale organisaties	1.612	1.298	1.069
Contractonderzoek - nationale overheden	261	203	199
Contractonderzoek - NWO	1.322	968	951
Contractonderzoek - KNAW	-	-	-
Contractonderzoek - overige non-profit organisaties	126	82	81
Contractonderzoek - bedrijven	22	16	16
Contractonderzoek - overig	-	-	206
Contractonderzoek *)	3.343	2.567	2.522
Contractonderwijs	643	2.101	625
Contractactiviteiten	2.131	1.279	2.121
	6.117	5.947	5.268

3.5 Overige baten x K€	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Detachering personeel	999	727	1.012
Studentbijdragen	351	555	399
Verhuur	564	462	772
Sponsoring	67	1	13
Minoren	-	59	-
Catering / leerwerkbedrijven	739	1.510	696
Parkeren/prints/ICT	30	85	162
Bijdrage boekenfonds	-	-	115
Bonus telefonie	-	-	90
Overige	166	334	314
	2.916	3.733	3.573

4.1 Personeelslasten x K€	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Lonen en salarissen	90.322	114.470	85.978
Sociale lasten	11.710	-	10.526
Pensioenlasten	15.582	-	13.835
Overige personele lasten	1.039	393	949
Af: Ontvangen uitkeringen	634	20	468
	118.019	114.843	110.820
Dotatie personele voorzieningen	4.082	2.276	5.036
Af: Vrijval personele voorzieningen	1.249	-	790
	2.833	2.276	4.246
Activiteiten personeel	138	22	109
Reis- en verblijfskosten	390	1.271	504
Bijscholing	937	2.316	791
Declaranten, extern personeel (PNIL)	11.512	15.863	9.920
	12.977	19.472	11.324
	133.829	136.591	126.390

Gem. aantal fte's in het verslagjaar	Realisatie FTE's 2021	Begroting FTE's 2021	Realisatie FTE's 2020
Onderwijspersoneel	857	847	829
Beheerspersoneel	498	470	467
	1.355	1.317	1.296

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen x K€	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Afschrijving gebouwen	4.021	4.022	4.178
Afschrijving inventaris	2.053	2.205	1.905
	6.074	6.227	6.083

4.3 Huisvestingslasten	Realisatie	Begroting	Realisatie
x KC	2021	2021	2020
Huur	2.154	1.724	2.454
Regulier onderhoud	2.920	2.329	2.680
Energie en water	1.539	1.507	1.221
Verzekering gebouwen	236	206	178
Beveiliging	597	490	688
Heffingen	571	623	637
Schoonmaak	1.706	1.972	1.796
	9.723	8.851	9.654

4.4 Overige lasten	Realisatie	Begroting	Realisatie
x KC	2021	2021	2020
Administratie en beheerslasten			
Beheer algemeen	160	320	724
Informatietechnologie en Communicatie	5.137	4.855	5.156
Repro- drukwerk	342	602	354
	5.639	5.777	6.234
Inventaris en apparatuur			
Aanschaf inventaris	2.186	698	1.489
Onderhoud inventaris	630	551	559
Leasing, huur	136	81	76
	2.952	1.330	2.124
Leer- en hulpmiddelen			
Lesmaterialen/ leermiddelen	766	865	523
Boeken, multi media, tijdschriften	485	565	442
Studenten	1.574	1.684	1.030
	2.825	3.114	1.995
Overige			
Advieskosten	2.870	3.085	2.781
Accountantskosten	155	137	130
Verzekeringen	611	635	566
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	43	-	424
PR, representatie en vergaderkosten	3.119	2.829	2.617
Verstrekte subsidies	450	450	450
Overige lasten	1.760	2.231	1.434
	9.008	9.367	7.554
	20.424	19.588	17.907

Honorarium accountant	Realisatie	Realisatie
	2021	2020
Jaarrekening	124	103
Project controles	19	15
Belasting advies	12	12
Overige niet-controlediensten	-	-
	155	130

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

5 Financiële baten en lasten	Realisatie	Begroting	Realisatie
Financiële baten en lasten	2021	2021	2020
Financiële baten			
Rentebaten	-	-	-
Koersverschil obligaties	-	-	-
	-	-	-
Financiële lasten			
Rentelasten	1.211	1.211	1.295
	1.211	1.211	1.295
	1.211-	1.211-	1.295-

Enkelvoudige balans per 31 december 2021 van Stichting Zuyd Hogeschool (na resultaatbestemming)

x KC	31 december 2021	31 december 2020
Vaste activa		
1.1 Materiële vaste activa	75.933	76.834
1.2 Financiële vaste activa	1.148	1.192
	77.081	78.026
Uitlopende activa		
1.3 Voorraden	-	-
1.4 Vorderingen	6.885	5.676
1.5 Liquide middelen	73.495	67.089
	80.380	72.765
	157.461	150.791

	31 december 2021	31 december 2020
2.1 Groepsvermogen	75.650	64.450
2.2 Voorzieningen	14.556	13.686
2.3 Langlopende schulden	26.000	28.000
2.4 Kortlopende schulden	41.255	44.655
	157.461	150.791

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2021 van Stichting Zuyd Hogeschool

	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2021	2021	2020
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	147.405	138.607	128.218
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	1.759	1.405	1.381
3.3 College-, cursus-, les- en examen gelden	24.265	23.441	27.589
3.4 Baten werk i.o.v. derden	6.117	5.947	5.268
3.5 Overige baten	2.750	3.733	3.490
	182.296	173.133	165.946
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	133.829	136.591	126.431
4.2 Afschrijvingen	6.026	6.227	6.033
4.3 Huisvestingslasten	9.639	8.851	9.575
4.4 Overige lasten	20.409	19.588	17.863
	169.903	171.257	159.902
Saldo baten en lasten	12.393	1.876	6.044
5 Financiële baten en lasten	1.211-	1.211-	1.295-
6 Resultaat deelnemingen	19	-	49-
Netto-resultaat	11.201	665	4.700

Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2021 van Stichting Zuyd Hogeschool

x KC	2021	2020
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	12.393	6.044
	12.393	6.044
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	6.022	6.033
Mutaties voorzieningen	870	1.993
	6.892	8.026
Veranderingen in werkkapitaal:		
Vorraden	-	5
Vorderingen	1.210	559
Schulden	3.400	3.123
	4.610	3.687
Uit bedrijfsoperaties		
Betaalde interest	1.211	1.295
Resultaat deelnemingen	19	49
	1.192	1.344
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	13.483	16.413
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investeringen in materiële vaste activa	5.121	5.595
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	24
Overige investeringen in financiële vaste activa	44	14
	5.077	5.585
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	2.000	2.000
	2.000	2.000
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.000	2.000
Mutatie liquide middelen	6.406	8.828
Beginstand liquide middelen	67.089	58.261
Mutatie liquide middelen	6.406	8.828
Eindstand liquide middelen	73.495	67.089

Grondslagen enkelvoudig

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

Financiële vaste activa

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

Deelnemingen met een negatieve nettovermoogenswaarde 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 vermoogenswaarde eerst in mindering gebracht op de vorderingen op de deelneming.

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

Toelichting op de enkelvoudige balans

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

1.1 Materiële vaste activa x KC	Gebouwen en terreinen	Gebouwen en terreinen in uitvoering	Inventaris en apparatuur	Inventaris en apparatuur in uitvoering	Totaal Materiële vaste activa
Aanschafprijs 1-1-2021	147.429	631	66.702	781	215.543
Afschrijving cumulatief 1-1-2021	81.336	-	57.373	-	138.709
Boekwaarde 1-1-2021	66.093	631	9.329	781	76.834
Investeringen	996	-	3.175	-	4.171
Desinvesteringen *)	-	-	43.669	-	43.669
Afschrijvingen	3.977	-	2.045	-	6.022
Vrijval afschrijving op desinvestering *)	-	-	43.669	-	43.669
Investeringen in uitvoering	-	1.788	-	3.310	5.098
Gereedgekomen investeringen	-	956	-	3.192	4.148
Mutaties 2021	2.981-	832	1.130	118	901-
Aanschafprijs 31-12-2021	148.425	1.463	26.208	899	176.995
Afschrijving cumulatief 31-12-2021	85.313	-	15.749	-	101.062
Boekwaarde 31-12-2021	63.112	1.463	10.459	899	75.933

*) Vanaf 2021 wordt volledig afgeschreven inventaris, waarvan uit gebruik name niet wordt gereserveerd, bij het bereiken van de dubbele verwachte levensduur automatisch verwijderd uit de activelijst. Dit heeft geleid tot een eenmalige desinvestering van MC 40,7 zonder enige resultaatimpact.

1.2 Financiële vaste activa x KC	Boekwaarde 1 januari 2021	Mutaties +/+	Mutaties -/-	Boekwaarde 31 december 2021
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	763	-	-	763
Overige deelnemingen	2	-	-	2
Vooruitbetaalde huurrechten	427	-	44	383
	1.192	-	44	1.148

Verloopoverzicht deelnemingen	BV Detachering	BV Contracting	BV De Wijk van Morgen	BV CHILL	Boekwaarde
Saldo per 1 januari 2021	-	763	-	2	765
Resultaat	-	-	19	-	19
Verrekend met vorderingen	-	-	20	-	20
Saldo per 31 december 2021	-	763	1-	2	764

BV Detachering en BV Contracting worden begin 2022 geliquideerd.

1.4 Vorderingen x KC	31 december 2021	31 december 2020
Debiteuren		
Debiteuren algemeen	1.110	708
Studenten, deelnemers en cursisten	471	606
	1.581	1.314
Af: Voorziening wegens oninbaarheid		
Beginsaldo	184	362
Afgeboekt	53	451
Toevoeging	43	273
Eindsaldo per balansdatum	174	184
Vorderingen		
Vorderingen onderhanden projecten	2.168	1.713
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.677	1.323
Vooruit betaalde kosten	1.229	619
Te factureren	188	444
Vordering transitievergoedingen	125	299
Vorderingen op personeel	81	100
Verstrekke voorschotten	10	26
Overige	-	22
	5.478	4.546
	6.885	5.676

Vorderingen

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

1.5 Liquide middelen x KC	31 december 2021	31 december 2020
Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	73.396	66.977
Commerciële banken	78	99
Kasmiddelen	21	13
	73.495	67.089

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen x KC	Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat	Totaal groepsvermogen
Stand per 31 december 2019	57.349	2.233	168	59.750
Resultaat	5.187	-	48-	5.139
Overige mutaties	-	439-	-	439-
Stand per 31 december 2020	62.536	1.794	120	64.450
Resultaat	10.399	9.255	19	19.673
Overige mutaties	-	8.472-	-	8.472-
Stand per 31 december 2021	72.934	2.577	139	75.650

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:

x KC	1 januari 2021	Resultaat	Overige mutaties	31 december 2021
Algemene reserve	62.536	10.399	-	72.934
Bestemmingsreserve publiek				
- Kwaliteitsgelden *)	1.794	9.255	8.472-	2.577
Bestemmingsreserve privaat	1.794	9.255	8.472-	2.577
<i>(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)</i>				
- B.V. Zuyd Hogeschool Contracting	764	-	-	764
- B.V. Zuyd Hogeschool Detachering	68-	-	-	68-
- B.V. De Wijk van Morgen	578-	19	-	559-
- B.V. CHILL	2	-	-	2
	120	19	-	139
	64.450	19.673	8.472-	75.650

*) De overige mutaties van de bestemmingsreserve betreft de besteding van de kwaliteitsmiddelen in 2021. De inhoudelijke rapportage van de activiteiten staat in het jaarverslag 2021.

2.2 Voorzieningen x KC	Saldo 1 januari 2021	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo 31 december 2021
Personele voorzieningen					
Werkloosheidsbijdragen	563	346	216	221	472
Eigen risico WGA	2.060	1.329	410	543	2.436
WS	6.707	2.184	1.032	227	7.632
Jubileumvoorziening	2.535	211	106	-	2.640
Langdurig zieken	1.124	-	-	164	960
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	-	-	-	-	-
Transitievergoedingen	145	12	-	-	157
Overige personele voorzieningen	552	-	199	94	259
	13.686	4.082	1.963	1.249	14.556

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

2.3 Langlopende schulden x KC	Stand per 1 januari 2021	Aangegane Leningen	Aflossingen / vrijval	Stand per 31 december 2021
Lening Ministerie van Financiën	28.000	-	2.000	26.000
	28.000	-	2.000	26.000

Lening Ministerie van Financiën

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

2.4 Kortlopende schulden x KC	31 december 2021	31 december 2020
Te besteden werk in opdracht van derden		
Subsidie projecten	2.686	3.274
Bestemd voor project partners	1.313	1.669
Contractactiviteiten	1.352	1.149
Overige activiteiten	298	550
	5.649	6.642
Overige kortlopende schulden		
Kortlopend deel langlopende schulden	2.000	2.000
Crediteuren	1.859	1.902
Schulden aan deelnemingen	710	710
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	3.705	3.563
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	5.519	5.517
Schulden terzake pensioenen	1.790	1.567
DAM / HOP	1.315	1.569
BTW	131	-
Overig kortlopend	2.775	3.448
	19.804	20.276
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen rijksbijdragen	1.332	1.332
Vooruitontvangen subsidies OCW	3.280	1.131
Vooruitontvangen collegegelden	6.486	10.202
Vooruitontvangen bedragen	138	142
Verlof rechten	4.018	4.412
Overige overlopende passiva	548	518
	15.802	17.737
	41.255	44.655

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

*) Ten opzichte van vorig jaar heeft een herclassificatie plaatsgevonden.

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Rijksbijdragen OCW	146.874	138.049	127.670
Overige subsidies OCW / EZ	531	558	548
	147.405	138.607	128.218

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overh x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Provinciale bijdragen en subsidies	1.001	861	846
Gemeentelijke subsidies	12	-	-
Overige overheden	746	544	535
	1.759	1.405	1.381

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
College-, cursus-, les- en examengelden	24.265	23.441	27.589
	24.265	23.441	27.589

3.4 Baten i.o.v. derden x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Contractonderzoek - internationale organisaties	1.612	1.298	1.069
Contractonderzoek - nationale overheden	261	203	199
Contractonderzoek - NWO	1.322	968	951
Contractonderzoek - KNAW	-	-	-
Contractonderzoek - overige non-profit organisaties	126	82	81
Contractonderzoek - bedrijven	22	16	16
Contractonderzoek - overig	-	-	206
Contractonderzoek *)	3.343	2.567	2.522
Contractonderwijs	643	2.101	625
Contractactiviteiten	2.131	1.279	2.121
	6.117	5.947	5.268

3.5 Overige baten x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Detachering personeel	999	727	1.012
Studentbijdragen	351	555	399
Verhuur	398	462	772
Sponsoring	67	1	13
Minoren	-	59	-
Catering / leerwerkbedrijven	739	1.510	696
Parkeren/printen/ICT	30	85	162
Bijdrage boekenfonds	-	-	115
Bonus telefonie	-	-	90
Overige	166	334	231
	2.750	3.733	3.490

4.1 Personeelslasten x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Lonen en salarissen	90.322	114.470	86.019
Sociale lasten	11.710	-	10.526
Pensioenlasten	15.582	-	13.835
Overige personele lasten	1.039	393	949
Af: Ontvangen uitkeringen	634	20	468
	118.019	114.843	110.861
Dotatie personele voorzieningen	4.082	2.276	5.036
Af: Vrijval personele voorzieningen	1.249	-	790
	2.833	2.276	4.246
Activiteiten personeel	138	22	109
Reis- en verblijfskosten	390	1.271	504
Bijscholing	937	2.316	791
Declaranten, extern personeel (PNIL)	11.512	15.863	9.920
	12.977	19.472	11.324
	133.829	136.591	126.431

Gem. aantal fte's in het verslagjaar	Realisatie FTE's 2021	Begroting FTE's 2021	Realisatie FTE's 2020
Onderwijspersoneel	857	847	829
Beheerspersoneel	498	470	467
	1.355	1.317	1.296

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Afschrijving gebouwen	3.976	4.022	4.133
Afschrijving inventaris	2.050	2.205	1.900
	6.026	6.227	6.033

4.3 Huisvestingslasten x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Huur	2.154	1.724	2.454
Regulier onderhoud	2.841	2.329	2.611
Energie en water	1.539	1.507	1.221
Verzekering gebouwen	231	206	174
Beveiliging	597	490	688
Heffingen	571	623	631
Schoonmaak	1.706	1.972	1.796
	9.639	8.851	9.575

4.4 Overige lasten x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Administratie en beheerslasten			
Beheer algemeen	156	320	724
Informatietechnologie en Communicatie	5.137	4.855	5.145
Repro- drukwerk	342	602	354
	5.635	5.777	6.223
Inventaris en apparaat			
Aanschaf inventaris	2.186	698	1.489
Onderhoud inventaris	630	551	559
Leasing, huur	136	81	76
	2.952	1.330	2.124
Leer- en hulpmiddelen			
Lesmaterialen/ leermiddelen	766	865	523
Boeken, multi media, tijdschriften	485	565	442
Studenten	1.574	1.684	1.030
	2.825	3.114	1.995
Overige			
Advieskosten	2.870	3.085	2.750
Accountantskosten	155	137	130
Verzekeringen	611	635	566
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	43	-	424
PR, representatie en vergaderkosten	3.119	2.829	2.617
Verstrekte subsidies	450	450	450
Overige lasten	1.749	2.231	1.432
	8.997	9.367	7.521
	20.409	19.588	17.863

5 Financiële baten en lasten x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Financiële baten			
Rentebaten	-	-	-
Financiële lasten			
Rentelasten	1.211	1.211	1.295
	1.211-	1.211-	1.295-

6 Resultaat deelnemingen x KC	Realisatie 2021	Begroting 2021	Realisatie 2020
Deelnemingen			
Resultaat deelnemingen	19	-	49-
	19	-	49-

Toelichtingen Ministerie OCW

Geoordeelde doelsubsidies OCW (model G)

Model G1			
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Lerarenbeurs 1090582-1	2020/2/1630979	22-9-2020	Ja
Lerarenbeurs 1095446-1	2020/2/1708109	20-11-2020	Ja
Lerarenbeurs 1153548-1	2021/2/1854680	19-5-2021	Ja
Lerarenbeurs 1166208-1	2021/2/17151603	20-8-2021	Nee
Lerarenbeurs 1177538-1	2021/2/17127804	21-9-2021	Nee
OIDS 2018-2019 - 934766-1	2018/2/1023201	20-11-2018	Ja
OIDS 2019-2020 - 1013141-1	2019/2/1354127	20-11-2019	Ja
OIDS 2020-2021 - 1095221-1	2020/2/1708465	20-11-2020	Ja
OIDS 2021-2022 - 1181504-4	2021/2/17334068	22-11-2021	Nee
VO-HO - netwerk Limburg STEM-TA 2018-2020	TNVOHO17004	28-6-2018	23-08-2019 Nee
Naar stevige verduurzaming onderzoeksonderwijs vaktherapie (Moov On)	OL19-06	30-4-2019	Ja
Tel mee met Taal 2021-2024	TMMTW21R20192	14-11-2021	Nee
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS21003	16-11-2021	Nee
Totaal			-

Model G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	saldo per 1 januari verslagjaar	ontvangen in verslagjaar	subsidiabele kosten in verslagjaar	te verrekenen ultimo verslagjaar
Totaal									

Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m verslagjaar	totale subsidiabele kosten t/m vorig verslagjaar	saldo per 1 januari verslagjaar	ontvangen in verslagjaar	subsidiabele kosten in verslagjaar	te verrekenen ultimo verslagjaar
OIDS: Leerlandschap rest	MUO2013/45060U	17-12-2013	1.600.000	1.600.000	1.570.342	29.658	-	-	29.658
Zuyd Buddy App	DHBO18037	15-3-2018	200.000	200.000	70.478	129.522	-	123.407	6.116
Totaal			1.800.000	1.800.000	1.640.820	159.180	-	123.407	35.774

Toelichting op de deelnemingen (model E)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen verm. 31-12-2021	Resultaat 2021	Totale baten	Art. 2.403 Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie %
HSZ Contracting	B.V.	Heerlen	1 & 2	764	-	-	Nee	100	100
HSZ Detachering	B.V.	Heerlen	4	68-	-	-	Nee	100	100
De Wijk van Morgen	B.V.	Heerlen	1, 2 & 3	559-	19	166	Nee	100	100
CHILL	B.V.	Heerlen	1 & 2	2	-	-	Nee	13	0
Totaal				139	19	166			

B.V. Hogeschool Zuyd Contracting; doel was het verzorgen van commerciële activiteiten; BV is in liquidatie; het bestuur wordt gevormd door L.D. Verburgh
 B.V. Hogeschool Zuyd Detachering; doel was het uitzenden van personeel; BV is in liquidatie; het bestuur wordt gevormd door L.D. Verburgh.
 B.V. De Wijk van Morgen; doel is het stichten en onderhouden van drie woningen voor onderwijs en onderzoek. Directeur is O.B. van Nugteren.

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

Samenwerkingsverbanden (model E)

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

Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - met dienstbetrekking

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

WNT-verantwoording 2021 Stichting Zuyd Hogeschool

De WNT is van toepassing op Stichting Zuyd Hogeschool. Het voor de Stichting Zuyd Hogeschool toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2021 € 209.000 (bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G, 9 complexiteitspunten totaal baten, 4 complexiteitspunten gemiddeld aantal studenten en 5 complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssectoren. In totaal 18 complexiteitspunten en daarmee wordt de indeling in klasse G 18-20 gerechtvaardigd).

Gegevens 2021			
bedragen x C 1	Verburgh LD	Van Nugteren OD	Brand-Gruwel FLJM
Functiegegevens	Voorzitter CVB	Lid CVB	Lid CVB
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 185.091,33	€ 167.008,80	€ 160.631,95
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 23.613,24	€ 22.926,36	€ 22.872,00
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 208.704,57</i>	<i>€ 189.935,16</i>	<i>€ 183.503,95</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 209.000	€ 209.000	€ 209.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 208.704,57	€ 189.935,16	€ 183.503,95
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toeestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2020			
Functiegegevens	Voorzitter CVB	Lid CVB	Lid CVB
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 178.837,06	€ 161.381,83	€ 147.386,48
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 21.868,08	€ 21.293,64	€ 21.074,88
<i>Subtotaal</i>	<i>€ 200.705,14</i>	<i>€ 182.675,47</i>	<i>€ 168.461,36</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 201.000	€ 201.000	€ 201.000
Bezoldiging	€ 200.705,14	€ 182.675,47	€ 168.461,36

Het WNT-maximum voor leden van de Raad van Toezicht bedraagt 12% voor de voorzitter, 8% voor leden met commissie en 7,28% voor leden zonder commissie. De RvT hanteert voor 2021 een lager maximum, namelijk € 201.721 i.p.v. de WNT-norm van € 209.000,-.

Gegevens 2021			
bedragen x C 1	Van Dieijen-Visser MP	Cörvers JGF	Dijkman JM
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 24.207	€ 16.138	€ 16.138
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 31.350	€ 20.900	€ 20.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 24.207	€ 16.138	€ 16.138
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toeestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2020			
Functiegegevens	n.v.t.	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	n.v.t.	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	n.v.t.	€ 15.520	€ 15.520
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	n.v.t.	€ 20.100	€ 20.100

Gegevens 2021			
bedragen x C 1	Janssen LAJ	Smeets BLLJ	Zwaveling JH
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2021	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 16.138	€ 16.138	€ 14.685
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 20.900	€ 20.900	€ 20.900
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 16.138	€ 16.138	€ 14.685
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toeestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2020			
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 15.520	€ 15.520	€ 14.123
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 20.100	€ 20.100	€ 20.100



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2021

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2021 van Stichting Zuyd Hogeschool te Heerlen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zuyd Hogeschool op 31 december 2021 en van het resultaat over 2021 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2021 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2021;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2021;
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen; en
- de controleverklaring van de onafhankelijke accountant.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 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.

KVCXA5Z5NQP7-97982150-67

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Stationsplein 8k, 6221 BT Maastricht, Postbus 3122, 6202 NC Maastricht

T: 088 792 00 43, F: 088 792 94 03, www.pwc.nl

'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 treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Materialiteit

Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de getrouwheid van de jaarrekening als geheel bepaald op €2.737.000. De materialiteit is gebaseerd op 1,5% van de totale baten. De materialiteit voor de financiële rechtmatigheid is bepaald op €5.200.110. Deze materialiteit is gebaseerd op 3% van de totale publieke middelen, zoals voorgeschreven in paragraaf 2.1.3 'Materialiteitstabel' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021. In deze paragraaf van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 zijn tevens voor diverse posten/onderwerpen een specifieke materialiteit en specifieke rapportagegrens opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteitsvoorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in het Controleprotocol WNT 2021. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn.

Wij zijn met de raad van toezicht overeengekomen dat wij aan de raad van toezicht tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de €173.250,- rapporteren alsmede kleinere afwijkingen, die naar onze mening om kwalitatieve redenen of WNT-redenen relevant zijn.

Reikwijdte van de groepscontrole

Stichting Zuyd Hogeschool staat aan het hoofd van een groep van organisaties. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Zuyd Hogeschool. De groepscontrole heeft zich met name gericht op het significante onderdeel Stichting Zuyd Hogeschool. Bij dit onderdeel hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd van de volledige financiële informatie omdat deze individueel een significante omvang heeft. De consolidatiekring van Stichting Zuyd Hogeschool bestaat verder uit B.V. Zuyd Hogeschool Contracting, B.V. Zuyd Hogeschool Detachering en De Wijk van Morgen B.V. Deze drie groepsonderdelen die worden geconsolideerd zijn individueel als niet-significant aangemerkt.

De groepsonderdelen vertegenwoordigen individueel geen van alle meer dan 1% van de geconsolideerde baten of 1% van het geconsolideerde balanstotaal.

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

Opbrengsten: 100%

Balanstotaal: 100%

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

De kernpunten van onze controle

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

Stichting Zuyd Hogeschool - KVCXA5Z5NQP7-97982150-67



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

Kernpunten	Onze controlewerkzaamheden op de kernpunten
<p>Gezien de omvang van de totale personele voorzieningen in relatie tot de materialiteit, de impact van de schattingselementen en de omvang van onze werkzaamheden op de voorzieningen gezamenlijk, zijn de totale personele voorzieningen het kernpunt van de controle 2021.</p> <p><i>De toelichtingen op deze voorziening zijn opgenomen in de waarderingsgrondslag en referentie 2.2 van de jaarrekening.</i></p> <p>Stichting Zuyd Hogeschool heeft ultimo 2021 voor €14,6 miljoen aan personele voorzieningen verantwoord in haar jaarrekening. De belangrijkste schattingselementen in de voorzieningen zijn als volgt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de duur van de aanspraak op de WIA-uitkering, gebaseerd op onder andere de UWV-opgave (totale WIA-voorziening is €2,4 miljoen); • het aantal functionarissen dat naar verwachting aanspraak gaat maken op de regeling werktijdverkorting senioren, op basis van historische aanspraken in relatie tot de huidige personeelsformatie (totale WS-voorziening is €7,6 miljoen); • de kans dat aanspraak gemaakt wordt op de jubileumuitkering met als uitgangspunt het huidige salaris (totale jubileumvoorziening €2,6 miljoen); en • de verwachte kosten voor langdurig zieken op basis van historische verzuimgegevens (totale voorziening Zvw €960.000). <p>Gegeven de omvang van de totale personele voorzieningen, de impact van de schattingselementen daarop en de omvang van onze werkzaamheden hierop, vinden wij dit een kernpunt van onze controle.</p>	<p>Als onderdeel van onze controlewerkzaamheden hebben wij kennisgenomen van de wettelijke kaders en de cao-afspraken gerelateerd aan deze voorzieningen.</p> <p>Daarnaast hebben we de rekenmodellen getoetst op de aanwezigheid van de noodzakelijke elementen en rekenkundige juistheid.</p> <p>Wij hebben de interne beheersing omtrent de juistheid van de in de salarisadministratie opgenomen gegevens die van belang zijn voor de personele voorzieningen, getoetst. Op basis van onze controlewerkzaamheden hebben we geconcludeerd dat wij in het kader van de jaarrekeningcontrole kunnen steunen op deze interne beheersing. Aanvullend hebben wij getoetst of de gehanteerde salarisgegevens in de berekeningen van de voorziening aansluiten met de salarisadministratie of opgaven van het UWV.</p> <p>Ten aanzien van de schattingselementen hebben wij onder andere de volgende werkzaamheden verricht. Voor de WIA-voorziening is de volledigheid vastgesteld middels opgaven van het UWV en op basis van een steekproef is het voorziene bedrag per persoon herberekend.</p> <p>De verwachte instroompercentages voor de WS-voorziening zijn geanalyseerd aan de hand van historische instroomaantallen. Voor de jubileumvoorziening is onder andere het gebruik van de voorziening geanalyseerd ten opzichte van de opbouw. De verwachte duur en het aantal functionarissen in de voorziening langdurig zieken zijn onder andere geanalyseerd op basis van de ziekteverzuimpercentages van het afgelopen jaar. Wij hebben bij deze werkzaamheden geen materiële uitzonderingen geconstateerd.</p>



Benoeming

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2021 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 onderdelen n en o, Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.



Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021.

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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



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

Maastricht, 8 juni 2022
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. S.C.J.M. Frissen RA

Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2021, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

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

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

Stichting Zuyd Hogeschool

Postbus 550
6400 AN Heerlen
www.zuyd.nl

Colofon

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

KvK-nummer: 14060995

© Juni 2022 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.

