



Zuyd
Jaarverslag

2014

Zuyd
Hogeschool

**ZU
YD**

Sonja Nechar

(ontwerpster koffietafelboek op omslag)

De Kunst van het Lesgeven is de docent en student die samenwerken. In mijn ontwerp laten de kleuren de diversiteit zien die ontstaat door samenwerking. Door overlappen, vergroten en verkleinen van het vierkant – de basisvorm het Zuydlogo - ontstaan meerdere geometrische vormen en snijpunten. Dit laat de kracht van samenwerken zien, de kunst om anders te denken en te bundelen.

De Kunst van het Lesgeven

Dit is het thema van dit jaarverslag.

Zuyd Jaarverslag

2014

Iedereen heeft ervaring met onderwijs. We zijn allemaal leerling en student geweest en hebben allemaal wel eens iets aan anderen moeten leren, in de klas of daarbuiten. Mensen groeien door 'meesters' in de Kunst van het Lesgeven: mensen die weten te inspireren met hun verhalen en die anderen uitdagen.

Maar wat is de Kunst van het Lesgeven? Bij Zuyd willen we daar achter komen. Bij de opening van het hogeschooljaar 2014-2015 gingen medewerkers over dit thema al met elkaar in gesprek. En bij elke faculteit en dienst ligt nu een 'koffietafelboek'. Daarin kunnen medewerkers beschrijven wat volgens hen de Kunst van het Lesgeven is. En, wat er nodig is om van lesgeven een kunst te kunnen maken. De bijdragen zal Zuyd gebruiken om van elkaar te leren en elkaar te inspireren.

De koffietafelboeken zijn ontworpen door studenten van de opleiding Vormgeving - Visuele Communicatie van de faculteit van de Kunsten. Stuk voor stuk zijn de boeken een vertaling van hún visie op de Kunst van het Lesgeven. In dit jaarverslag komen een aantal ontwerpen en visies van de studenten voorbij.

Inhoudsopgave

O	Verslag College van Bestuur	5
1	Bestuur en beleid	11
1.1	Missie en visie	11
1.2	Strategie	12
1.3	Structuur en organisatie	13
1.4	Verslag Raad van Toezicht	14
1.5	Medezeggenschap	18
1.6	Good Governance	18
2	Stand van zaken realisatie prestatieafspraken	23
2.1	Onderwijskwaliteit en studiesucces	25
2.1.1	Realisatie kritieke prestatie-indicatoren	25
2.1.2	Verdere specifieke maatregelen met betrekking tot onderwijskwaliteit	27
2.2	Profilering en zwaartepuntvorming	28
2.2.1	Wijzigingen opleidingsaanbod	29
2.2.2	Differentiatie	34
2.2.3	Zwaartepuntvorming	34
2.3	Valorisatie	36
2.3.1	Valorisatieprogramma Ondernemen met Kennis	36
3	Onderwijs en onderzoek	39
3.1	Onderwijs	39
3.1.1	Onderwijsvisie	40
3.1.2	Onderwijsportfolio	40
3.1.3	Externe ontwikkelingen met invloed op onderwijs	40
3.1.4	Gerealiseerde kwaliteit van onderwijs	42
3.1.5	Onderwijsinnovatie	44
3.2	Onderzoek	45
3.2.1	Lectoratenportfolio	45
3.2.2	Externe ontwikkelingen met invloed op onderzoek	45
3.2.3	Gerealiseerde kwaliteit van onderzoek	46
3.2.4	Voorzieningen voor onderzoek	49
4	Studenten	51
4.1	Studentenaantallen	51
4.2	Aansluiting, toelating en selectie	52
4.3	Internationalisering	53
4.4	Studentvoorzieningen	54
4.5	Studenttevredenheid	56
4.6	Rechtsbescherming voor studenten	56

5	Medewerkers	59
5.1	Medewerkersaantallen	59
5.2	Personeelsbeleid	59
5.3	Ontwikkelingen arbeidsvoorwaarden	61
5.4	Professionalisering medewerkers	62
5.5	Medewerkerstevredenheid	63
5.6	Rechtsbescherming voor medewerkers	63
6	Huisvesting, facilitaire zaken en ICT	65
6.1	Huisvesting en facilitaire zaken	65
6.2	ICT	66
7	Financiën	69
7.1	Staat van baten en lasten 2014	69
7.2	Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit	71
7.3	Treasuryverslag	72
7.4	Bezoldigingen	74
7.5	Continuïteitsparagraaf	76
	Bijlagen	83
Bijlage 1	Personalía en portefeuilleverdeling College van Bestuur - ultimo 2014	83
Bijlage 2	Organogram Zuyd – ultimo 2014	85
Bijlage 3	Samenstelling Raad van Toezicht - ultimo 2014	86
Bijlage 4	Samenstelling Centrale Medezeggenschapsraad - ultimo 2014	89
Bijlage 5	Notitie Helderheid in de bekostiging	90
Bijlage 6	Branchecode goed bestuur hogescholen	93
Bijlage 7	Onderwijsportefolio ultimo 2014	94
Bijlage 8	Voortgang en resultaten toetsing en examinering	96
Bijlage 9	Lectoratenportefolio ultimo 2014	101
Bijlage 10	Kengetallen studenten	102
Bijlage 11	Verkort sociaal jaarverslag	104
Bijlage 12	Jaarrekening 2014 Stichting Zuyd Hogeschool	107

Aggie van Berkum

Mijn ontwerp is gebaseerd op de huiskleuren van Zuyd. Ik heb ze gemengd waardoor er nieuwe kleuren ontstaan en deze verwerkt in een patroon dat de diversiteit en beweeglijkheid van Zuyd, de opleidingen en de manier van lesgeven symboliseert.

De Kunst van het Lesgeven



Verlag College van Bestuur

Het College van Bestuur is belast met het dagelijks bestuur van de hogeschool en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Voor het College van Bestuur stond 2014 in het teken van het aanscherpen van de focus van Zuyd op onderwijs en onderzoek, kwaliteit en de zwaartepunten van Zuyd op basis van de Strategie Zuyd 2014-2018. Hierbij staat de maatschappelijke opdracht van de hogeschool centraal, zoals verwerkt in de missie en visie van Zuyd.

Onderwijsvisie

Een van de elementen aan de hand waarvan wij onze ambities uit de meerjarenstrategie realiseren is de Onderwijsvisie Zuyd, die begin 2014 is vastgesteld. Deze onderwijsvisie is tot stand gekomen vanuit de onderwijspraktijk, in gesprekken met studenten, docenten en management. Op basis van deze verkenning hebben wij drie uitgangspunten voor ons onderwijs bepaald: de ontwikkeling van praktijkgerichte opleidingen, de verbinding van onderwijs met praktijkgericht onderzoek en de wens om de professionals van morgen op te leiden in een community waarin de cultuur van de beroepspraktijk centraal staat.

Naast de onderwijsvisie is het voldoen aan wet- en regelgeving en de accreditatiewaardigheid van onze opleidingen bepalend voor ons kwaliteits- en onderwijsbeleid. De auditsystematiek is in 2014 verder doorontwikkeld naar een meerjarenauditsystematiek. In 2014 is bij 23 opleidingen een interne audit uitgevoerd. Het College wordt door een voortgangsrapportage geïnformeerd over de kwaliteitsbeoordelingen. Daarnaast zijn in zeven opleidingen door de Netherlands Quality Agency (NQA) gevisiteerd, allen met positief resultaat.

In het kader van de vertaling van de verschillende elementen van het onderwijsbeleid naar de onderwijskwaliteit is in 2014 een verbetertraject Onderwijs- en Examenregeling (OER) doorlopen. Dit heeft geleid tot een gereviseerde Model Onderwijs- en Examenregeling (MOER) voor alle bachelor- en masteropleidingen. De MOER is hét onderwijsdocument, dat de student alle informatie geeft over de opleiding en helderheid biedt over studieprogramma, toetsing en examens.

De wijziging van de MOER is een van de uitkomsten van het project Student Services, waarbinnen de hogeschool in 2014 heeft gewerkt aan een integraal studentenbeleid. Onze missie en visie, waarin het opleiden van studenten tot gewilde professionals centraal staat, onze waarden en de onderwijsvisie stellen diverse eisen aan studenten en aan hun ontwikkeling tot professional. Daarom kent het in 2014 vastgestelde Studentenbeleid Zuyd vier doelen: bijdragen aan een bewuste studiekeuze, faciliteren van volwaardige en actieve deelname aan het onderwijs, bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling van de student en studenten uitnodigen om als volwaardige partners actief te participeren in de community van Zuyd. Met het oog op een adequate ondersteuning en uitvoering van dit beleid hebben wij gekozen voor de inrichting van een nieuwe dienst Studentzaken, per 1 december 2014.

Zuydkwaliteit

Centraal in de borging van onze onderwijskwaliteit staat het begrip Zuydkwaliteit. Wij hebben ook in 2014 geïnvesteerd in het versterken van de onderwijskwaliteit in het project Zuydkwaliteit. Resultaten zijn geboekt in samenwerking met de relevante stakeholders. Naast het ontwikkelen van een visie op kwaliteit van onderwijs in de Onderwijsvisie heeft dit in 2014 onder meer geleid tot het Handboek Kwaliteitszorg. Hierin beschrijft de hogeschool het kwaliteitsbeleid en de kwaliteitszorgsystematiek.

Verder is in 2014 de bestaande planning- en controlcyclus aangevuld met sturing op onderwijskwaliteit, inclusief het verhelderen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in deze cyclus. Dit is nader uitgewerkt in de Kaderbrief Zuyd Meerjarenplan 2014-2018.

In juni 2014 heeft een proefaudit Instellingstoets Kwaliteitszorg plaatsgevonden. Het panel heeft geoordeeld dat het bestuur een doeltreffend systeem van kwaliteitszorg hanteert. En dat visie, missie en beleid stevig zijn ingebed in onze organisatie. Op basis van de uitkomsten van de proefaudit heeft het College in september 2014 het projectplan Instellingstoets Kwaliteitszorg goedgekeurd, gericht op het behalen van de accreditatie van de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie op instellingsniveau in 2015.

De kunst van het lesgeven is dat de docent een beweging tot leren inzet en versnelt, en daarmee studenten aanmoedigt een stap te zetten die ze uit zichzelf niet zouden hebben gemaakt.

Kitty Kwakman, lid College van Bestuur

Onderzoek

In 2014 heeft Zuyd in totaal 8,7 miljoen euro aan onderzoek besteed. In de lectoraten verrichten lectoren, docenten en studenten praktijkgericht en maatschappelijk relevant onderzoek. Zo draagt Zuyd bij aan innovaties en ontwikkelingen in het bedrijfsleven en wordt de praktijk met het onderwijs verbonden. In 2014 zijn de voorzieningen van Zuyd voor onderzoek verder verstevigd, onder andere door de ontwikkeling van een lectorenstatuut. Hierin wordt de positie van de lectoren beschreven en de taken en bevoegdheden van de lectoren binnen de faculteit waarin ze opereren weergegeven. Op het gebied van de gerealiseerde kwaliteit van het onderzoek hebben in 2014 bij de lectoraten Midwifery Science en Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten externe visitaties plaatsgevonden, waarbij beide visitatiepanels positief zijn over de bereikte resultaten en de kwaliteit van het onderzoek.

Midterm review prestatieafspraken

In dit jaarverslag wordt over de voortgang van de prestatieafspraken gerapporteerd. In dit kader worden op tal van samenhangende terreinen initiatieven gecontinueerd, versterkt en ontplooid met het oog op het realiseren van de prestatieafspraken op het gebied van onderwijskwaliteit en studiesucces, profilering en zwaartepuntvorming en valorisatie. In september 2014 heeft het College van Bestuur gesproken met de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in het kader van de midterm review van de prestatieafspraken (profilering) en de midterm review van het Expertisecentrum Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT). Op grond van de voortgangsrapportage en de mondelinge toelichting daarop in het reviewgesprek heeft de commissie aan de minister een positief advies verstrekt inzake de continuering van de middelen voor profilering en EIZT.

Horizontale dialoog

Om onze beloften aan onze omgeving goed te kunnen vervullen, onderhouden wij een (inter)actieve relatie met onze stakeholders. De samenwerkingsverbanden met onze omgeving zijn in te delen in een aantal categorieën: samenwerking met het beroepenveld (ontwikkeling van het beroep en de professional), samenwerking met de regio, Euregio, nationaal en internationaal (overheden, maatschappelijke instellingen) en samenwerking met andere kennisinstellingen. De uitkomsten van deze samenwerking zetten wij in bij de doorontwikkeling van beleid en activiteiten.

Zuyd werkt zeer nauw samen met Universiteit Maastricht, Maastricht UMC+ en de Provincie Limburg aan de realisatie en implementatie van het programma Kennis-As Limburg. In 2014 zijn de eerste projecten in het kader van dit meerjarenprogramma gestart. Zuyd participeert in de projecten Educatieve Agenda Limburg, het Institute for Transnational and Euregional Border Cooperation and Mobility (ITEM) en onderzoeksinstituut Business Intelligence and Smart Services (BISS). Sinds eind 2014 worden onder regie van Zuyd enkele projecten rondom onze zwaartepunten ontwikkeld. Besluitvorming is voorzien in 2015. Bij de verdere ontwikkeling van deze projecten betrekken wij nadrukkelijk ook onze omgeving.

Organisatieontwikkeling

Op verzoek van het College van Bestuur is in 2014 ook een midterm review uitgevoerd van de Besturingsopgave. De Besturingsopgave is het nieuwe organisatiemodel van Zuyd uit 2012, waarin de verbinding van onderwijs en onderzoek, heldere managementlijnen en de vorming van teams met teamleiders centraal staan. Uit de review is naar voren gekomen dat de koers van de Besturingsopgave goed is en (h)erkend wordt. Eerste stappen met betrekking tot de aanbevelingen om het daadwerkelijk implementeren te versterken zijn gezet, onder meer door teamleiders en teams in hun kracht te zetten en rol en functioneren van de lectoren binnen de faculteiten te verankeren, de samenwerking tussen faculteiten verder te versterken en kritisch te kijken naar de planning- en controlcyclus en ondersteuning van de centrale diensten.

Uit medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2014 blijkt dat medewerkers het werk bij Zuyd waarderen met een 7,0. Onze medewerkers vinden de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de begeleiding van studenten de belangrijkste aspecten van hun werk. Werkinhoud en kwaliteit van het opleidingsprogramma zijn thema's waar de hogeschool beter scoort dan in de benchmark. Werksfeer en werkdruk zijn thema's die Zuyd kan verbeteren. Alle faculteiten, diensten en teams hebben actiepunten benoemd, die planmatig worden opgepakt om verbeteringen te realiseren.

In de tweede helft van 2014 is de Academie voor Verloskunde Maastricht geïntegreerd in de faculteit Gezondheidszorg. Per 1 januari 2015 kent Zuyd daarmee negen faculteiten.

Per 1 augustus 2014 is Remmelt Vetkamp als bestuurder van Zuyd Hogeschool overgestapt naar het bestuur van Nyenrode Universiteit. Per 1 december 2014 is Olaf van Nugteren als portefeuillehouder integrale bedrijfsvoering toegetreten tot het College van Bestuur.

Ten slotte

Wij zijn ons ervan bewust dat de mooie resultaten in 2014 en het waarmaken van onze ambitie voor 2015 alleen mogelijk zijn door de inzet en betrokkenheid waarmee we samen werken aan de realisatie van de beloften van Zuyd. Daarvoor danken wij alle medewerkers, studenten en (regionale en internationale) partners.

Heerlen, juni 2015
College van Bestuur,

Karel van Rosmalen
Kitty Kwakman
Olaf van Nugteren

Monta Eglija

My concept is based on the quote by William Arthur Ward: "The mediocre teacher tells. The good teacher explains. The superior teacher demonstrates. The great teacher inspires". I strongly believe that a teacher needs to inspire the student. Exchanging information between the two is crucial, because it inspires both parties. In my design I have presented both – the teacher and the student – as they exchange their values, opinions, inspiration.

De Kunst van het Lesgeven



7

Bestuur en beleid

1.1 Missie en visie

Voor Zuyd staat de missie 'professionals ontwikkelen zich met Zuyd' centraal. Onze visie is dat Zuyd Hogeschool studenten beschouwt 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. Wij gebruiken in de missie het werkwoord 'zich ontwikkelen met' omdat wij van mening zijn dat professionals zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen ontwikkeling. Dit is een wisselwerking tussen de hogeschool en de (aankomende) professionals, als maatwerk en niet als eenrichtingsverkeer van een productaanbieder. Zuyd richt zich daarbij op aankomende professionals, op ervaren professionals en op het werkveld van de professional. Zonder wisselwerking is er geen ruimte voor eigen ontwikkeling. In ons onderwijs staat de praktijk centraal, waarbij samenwerking binnen en buiten de beroepsgroep noodzakelijk is.

Strategische thema's en beloften

Uit de missie en visie van Zuyd volgen vijf beloften aan onze stakeholders, vier strategische thema's voor de komende jaren en drie uitgangspunten voor ons onderwijs. Met onze beloften geven we aan wat we willen betekenen voor onze stakeholders. Met onze strategische thema's geven we aan langs welke lijnen we de komende jaren willen werken aan de verwezenlijking van onze beloften. Met de drie uitgangspunten voor ons onderwijs geven we aan hoe we vinden dat ons onderwijs eruit moet zien om aan onze beloften te kunnen voldoen. Middels een zogenaamde strategiemap (figuur 1.1) geven wij aan hoe de missie en visie van Zuyd vertaald worden naar de genoemde beloften, doelen onderwijsvisie, onderwijsdoelen en strategische thema's voor 2014-2018.

1.2 Strategie

De strategie van Zuyd voor de periode 2014-2018 is op hoofdlijnen een voortzetting van de strategie van de afgelopen jaren, aangescherpt vanuit een aantal belangrijke ontwikkelingen in onze omgeving. Deze ontwikkelingen zijn de demografische krimp, de zwaardere eisen die worden gesteld aan studenten en onderwijsinstellingen op onder meer het gebied van kwaliteit en rendement, de toenemende internationalisering, de uitvoering van de regionale economische agenda en de wens om ontwikkelde kennis vaker toe te passen in de praktijk (valorisatie). Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat Zuyd haar focus op kwaliteit en zwaartepunten aanscherpt. Zuyd kent drie zwaartepunten: innovatieve zorg en technologie, transitie naar een duurzame gebouwde omgeving en life science and materials. Deze zwaartepunten worden geconcretiseerd in de Centres of Expertise (hoofdstuk 2).

We bereiden onze organisatie en bedrijfsvoering voor op een terugloop in studenten-aantallen (in de periode tot 2020) en blijven investeren in de ontwikkeling van Limburg als kennisregio. In de strategie wordt daarom onderscheid gemaakt tussen een basisscenario en een scenario van versterken en verbreden. In het basisscenario richt Zuyd zich op het accommoderen van de daling van de instroom en het behalen van de prestatieafspraken. Dit scenario heeft prioriteit in de periode tot en met 2015. Het andere scenario is gebaseerd op de eerste verkenningen die in 2013 zijn gemaakt op kansen die Zuyd ziet voor selectieve versterking, verbreding en onderwijsinnovatie en zal vooral na 2015 worden opgepakt. Een voorbeeld van regionale verbreding en versterking is onze deelname aan het programma Kennis-As Limburg. Hierin werken wij samen met de Provincie Limburg, de Universiteit Maastricht en het Academisch Ziekenhuis Maastricht (MUMC+) aan economische en maatschappelijke structuurversterking op basis van gezamenlijke kennisontwikkeling en onderzoek in de triple helix (hoofdstuk 3.2). Zo is in 2014 gestart met de realisatiefase van het expertisecentrum Business Intelligence en Smart Services (zie ook hoofdstuk 2.2.3).

Door onze strategie bouwen we aan een onderscheidend profiel van Zuyd Hogeschool, dat erkend en herkend wordt door al onze stakeholders.

Implementatie

Het verslagjaar heeft vooral in het teken gestaan van de implementatie van de meerjarenstrategie 2014-2018. Dit heeft allereerst geleid tot de vaststelling van de Onderwijsvisie van Zuyd. Deze Onderwijsvisie bouwt voort op de missie en visie en is uitgangspunt voor ons onderwijs. In hoofdstuk 3 staat de Onderwijsvisie beschreven.

Daarnaast heeft Zuyd een solide basis gelegd voor het behalen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg door de implementatie van een kwaliteitszorgsysteem en het succesvol afronden van een proefaudit. De Instellingstoets Kwaliteitszorg vindt plaats in oktober en november 2015.

De prestatieafspraken die de hogeschool met de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft gemaakt, liggen in het verlengde van onze eigen strategische doelen en de beloftes aan onze stakeholders. Ze zijn daarmee een belangrijke toetssteen voor het realiseren van onze ambities. Op basis van de midterm review is de Reviewcommissie tot een positief advies gekomen inzake de continuering van de middelen voor de profilering van het Expertisecentrum Innovatieve Zorg en Technologie. Wij rapporteren de voortgang van onze prestatieafspraken in hoofdstuk 2.

Om de bedrijfsvoering en huisvesting verder te optimaliseren heeft Zuyd zich gefocust op een aantal bestuurlijke en organisatorische zaken. Dit heeft onder meer geresulteerd in een toetsingskader van waaruit de Raad van Toezicht het functioneren van het College van Bestuur beoordeelt, een Model Onderwijs- en Examenregeling, en – met het oog op een adequate ondersteuning en uitvoering van het in 2014 vastgestelde Studentenbeleid Zuyd – de oprichting van de dienst Studentzaken.

Missie	Professionals ontwikkelen zich met Zuyd					
Visie	Zuyd Hogeschool beschouwt studenten als aankomende professionals. Wij zijn een open kennisinstelling waar professionals in iedere fase van hun ontwikkeling over de grenzen van disciplines en organisaties heen samenwerken aan de overdracht, ontwikkeling en toepassing van hoogwaardige praktijkgerichte kennis.					
Externe stakeholders	Studenten verwachten... ... onderwijs dat vorm gegeven wordt op basis van actuele ontwikkelingen; ... een waardevol diploma, dat hen in staat stelt een baan te vinden; ... inspirerende docenten; ... faciliteiten die interactie tussen studenten, docenten en praktijk bevorderen; ... toetsing die de hoge kwaliteitsnormen van de praktijk uitdrukt.	Alumni en professionals verwachten... ... contact op inhoud; ... beter inzicht in opleiding en training voor professionals; ... een alumni netwerk en uitnodigingen voor vakinhoudelijke bijeenkomsten; ... mogelijkheid om te participeren in het onderwijs als coach of gastdocent.	Werkgevers verwachten... ... goed ontwikkelde competenties bij afgestudeerden in hun vak én op het gebied van communicatie, talen, samenwerking en internationalisering; ... realistisch beeld van zowel de praktijk als carrièremogelijkheden; ... flexibiliteit en snelheid van handelen van de medewerkers van Zuyd; ... inzicht in de activiteiten van Zuyd; ... een sparringpartner, met medewerkers die flexibel inspelen op vragen.	Beleidsmakers verwachten... ... een actieve profilering van Zuyd binnen de regio en daarbuiten; ... een vraaggerichte aanpak van het onderwijs en onderzoek; ... programmatische samenwerking met o.a. andere kennisinstellingen; ... een gedegen basiskwaliteit en vakmanschap; ... studenten en afgestudeerden met een internationale oriëntatie en attitude.		
Beloften	Studenten ondersteunen gewilde professionals te worden	Professionals helpen succesvol en waardevol te blijven	Met bedrijven, organisaties en de beroepspraktijk samenwerken aan de invulling van hun kennisbehoefte	Praktijkgerichte kennisontwikkeling aanjagen rondom onze zwaartepunten	Onze middelen doelmatig en op verantwoorde wijze inzetten	
Strategische thema's en doelen	Investeren in kwaliteit 1. We bieden een authentieke, praktijkgerichte leeromgeving die studenten aanspreekt en hen in staat stelt tijdig af te studeren. 2. Ons praktijkgericht onderzoek is sterk verbonden met onze opleidingen. 3. Ons internationale profiel is zichtbaar in onze onderwijs- en onderzoeksprogramma's en in onze dienstverlening. 4. We hebben gedegen grip op de kwaliteit van ons onderwijs en onderzoek en investeren voortdurend in de professionaliteit van onze medewerkers.	Profileren 5. Onze onderwijs- en onderzoeksprogramma's sluiten aan op de behoeften van onze stakeholders en onze regio. 6. Zuyd profileert zich met onderwijs en onderzoek op de zwaartepunten innovatieve zorg en technologie, transitie naar een duurzaam gebouwde omgeving en life science and materials. 7. We bevorderen actief de toepassing van onze kennis in de praktijk.	Doelmatigheid bevorderen 8. Onze bedrijfsvoering is erop gericht onze doelen op een efficiënte en maatschappelijk verantwoorde wijze te realiseren. <small>We ontwikkelen nieuwe activiteiten die ORZE</small>	Versterken basis versterken en bijdragen aan excellentie, innovatie, ondernemerschap, internationalisering en/of multidisciplinariteit.		
Strategische middelen	Professionele medewerkers	Daadkrachtige organisatie	Doelmatige processen	Bijdetijdse faciliteiten	Financiën op orde	Partners

1.3 Structuur en organisatie

Organisatie

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

In 2014 hebben tien faculteiten onderwijs verzorgd in de vorm van bacheloropleidingen, masteropleidingen, een Associate degree en cursussen en trainingen voor volwassenen (hoofdstuk 3.1). De lectoraten van Zuyd zijn ondergebracht bij de faculteiten (hoofdstuk 3.2). Hierdoor zijn onderwijs, onderzoek en praktijk goed met elkaar verbonden. Een faculteit staat onder leiding van een directeur. Daaronder zorgen teamleiders voor de directe aansturing van medewerkers in de teams. In december 2014 heeft het College van Bestuur ingestemd met de integratie van de Academie Verloskunde Maastricht (AVM) met de faculteit Gezondheidszorg. Per 1 januari 2015 maakt de AVM deel uit van de faculteit Gezondheidszorg.

De zeven diensten van Zuyd ondersteunen het primaire proces binnen Zuyd, elk onder leiding van een directeur. De aansturing en rapportagelijnen zijn vergelijkbaar met die van de faculteiten. Per 1 december 2014 is de dienst Studentzaken (hoofdstuk 4) gestart. Deze dienst is verantwoordelijk voor alle processen rondom de 'student life cycle'.

Zie bijlage 2 voor het organogram van Zuyd.

1.4 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bewaakt de doelstelling en de grondslagen van de Stichting Zuyd Hogeschool en houdt, met het oog op de wettelijke taken van de hogeschool, toezicht op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het College van Bestuur. Tevens functioneert de Raad van Toezicht als klankbord voor het College.

Samenstelling en onafhankelijkheid

De Raad van Toezicht telt zeven leden die zitting hebben voor een termijn van vier jaar en aftreden volgens een door de Raad vastgesteld rooster van aftreden. De leden zijn eenmaal herbenoembaar. De samenstelling van de Raad van Toezicht is opgenomen in bijlage 3. Deze is na 31 december 2014 gewijzigd met het verstrijken van de maximale benoemings-termijn van vice-voorzitter Mirjam Depondt.

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

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

Werkwijze en verantwoording

Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Toezicht zijn neergelegd in de statuten en het Bestuurs- en Beheersreglement van Zuyd Hogeschool. Het toezicht is ingericht volgens de principes van de Branchecode goed bestuur hogescholen.

Door de ad hoc Werkgroep Governance van de Raad, bestaande uit de leden Loek Radix en Gerald Janssen, is via een implementatieplan structureel de voortgang van de implementatie van de Branchecode gemonitord. De Raad van Toezicht heeft in de vergadering van oktober 2014 vastgesteld dat Zuyd op koers ligt met de uitvoering van het implementatieplan Branchecode.

Voor de invulling van de toezichhoudende taak is op grond van de Branchecode in 2014 een toetsingskader ontwikkeld. In het Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool is uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de uitvoering van werkzaamheden door het College van Bestuur. Het toetsingskader beschrijft tevens welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. De centrale gedachte daarbij is dat de Raad van Toezicht - als toezichthouder van een met overwegend publiek geld gefinancierde instelling - bij zijn werkzaamheden de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie, en de borging daarvan, centraal stelt.

De verhouding tussen de Raad van Toezicht en het College van Bestuur kenmerkt zich door partnership, ingevuld vanuit ieders taken en verantwoordelijkheden. Naast de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur, voeren de voorzitters van Raad en College periodiek overleg. Jaarlijks voert (een delegatie van) de Raad van Toezicht overleg met de Centrale Medezeggenschapsraad. Hierbij is tevens het College van Bestuur betrokken, vanuit een adviserende en informerende taak.

Vergaderingen

In 2014 is de Raad van Toezicht zesmaal in vergadering bijeen gekomen. In lijn met de beweging van de hogeschool en de maatschappij was en is er veel aandacht voor de kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de bijdrage daarvan aan het beroepenveld. Zo wordt de Raad van Toezicht structureel geïnformeerd over de ontwikkelingen ten aanzien van onderwijs en onderzoek, het kwaliteitsbeleid en de borging daarvan binnen Zuyd. Ook in 2014 is dat met name vormgegeven aan de hand van het project Zuydkwaliteit. Voorbeelden van relevante onderwerpen zijn de accreditatieresultaten, kwaliteitszorg en de voorbereiding en uitvoering van een proefaudit Instellingstoets Kwaliteitszorg. Namens de Raad van Toezicht hebben Gerard Mols, Frank Cörvers en Loek Radix deelgenomen aan deze proefaudit.

Daarnaast zijn de periodieke Bestuursrapportages van het College van Bestuur besproken. Deze bevatten de voortgang met betrekking tot de relevante beleidsterreinen, zowel inhoudelijk als financieel onderbouwd. Andere onderwerpen waar de Raad in het verslagjaar ruim aandacht aan heeft besteed, hebben betrekking op het systeem van kwaliteitszorg en de borging daarvan binnen Zuyd en de verdere versterking van de bedrijfsvoering. Daarnaast is in 2014 veel aandacht geschonken aan risicomanagement. Op grond van de Branchecode goed bestuur hogescholen draagt het College van Bestuur zorg voor de inrichting en werking van een op de hogeschool toegesneden intern risicomanagementsysteem. Ontwikkelingen dienaangaande worden structureel besproken met de Raad van Toezicht. Er is voor gekozen om de risicobeheersing te intensiveren door de inrichting van een integraal risico- en kansenmanagement raamwerk: het House of Control Zuyd. Hierin wordt de beheersingsfilosofie van Zuyd geëxpliciteerd en worden de bestaande beheersingsinstrumenten beschreven en met elkaar verbonden - met name de verbinding van het strategische risico- en kansenmanagement met de PDCA-cyclus van Zuyd. De nadere uitwerking en inrichting vindt in 2015 plaats.

Ten slotte heeft de Raad tijdens de vergaderingen actief kennis kunnen nemen van de betrokkenheid van interne én externe stakeholders bij de invulling en uitvoering van de Strategie Zuyd 2014-2018 en de bijdrage die daarmee geleverd wordt aan de realisatie van de missie en de strategische doelstellingen van Zuyd. Voorafgaand aan de vergaderingen van de Raad heeft telkens een presentatie van een directeur van één van de faculteiten of diensten plaatsgevonden en de Raad heeft een werkbezoek gebracht aan het Expertisecentrum voor Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT).

Commissies

In 2014 kende de Raad een Remuneratiecommissie, een Auditcommissie en - per 1 januari 2014 - een Commissie Onderwijs en Onderzoek. Deze Commissies adviseren de Raad omtrent de diverse domeinen en kennen een reglement voor de werkzaamheden. Deze reglementen zijn juni 2014 vastgesteld.

De Remuneratiecommissie is belast met de advisering inzake het werkgeverschap van de leden van het College van Bestuur en de selectie en benoeming van leden van het College van Bestuur, respectievelijk de Raad van Toezicht. In het verslagjaar is als aandachtsgebied van deze Commissie de naleving van de regels van good governance toegevoegd, in het bijzonder van de Branchecode goed bestuur hogescholen.

De Commissie bestond in 2014 uit de voorzitter van de Raad van Toezicht, Gerard Mols, en de vice-voorzitter, Mirjam Depondt. Eind 2014 - rond de werving en selectie van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht ter vervanging van Mirjam Depondt - is Gerald Janssen als plaatsvervangend lid toegetreden tot de Remuneratiecommissie.

De Remuneratiecommissie is in 2014 regelmatig bijeengekomen, ook in de hoedanigheid van de Benoemingsadviescommissie inzake het opstellen van een profielschets en de werving en selectie met betrekking tot de vacature voor een lid van de Raad van Toezicht per 1 januari 2015. Daarnaast is de benoeming van Olaf van Nugteren per 1 december 2014 als opvolger van Remmelt Vetkamp als lid van het College van Bestuur voorbereid door de Remuneratiecommissie. De Remuneratiecommissie draagt eveneens zorg voor de beoordeling van de leden van het College van Bestuur. Besproken thema's zijn onder andere de implementatie van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Financiële zaken worden namens de Raad van Toezicht door de Auditcommissie besproken. De Auditcommissie bestaat uit Loek Radix en Loet Smeets. De Auditcommissie heeft tot taak de besluitvorming van de Raad van Toezicht voor te bereiden met betrekking tot de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, financiële informatievoorziening en strategisch huisvestingsbeleid/vastgoed. Bespreekpunten van deze commissie zijn financiën, (externe) verslaglegging, treasury en interne beheersing. De commissie onderhoudt namens de Raad de contacten met de externe accountant. In 2014 is de Auditcommissie vier keer in vergadering bijeen geweest. Tijdens twee van deze vergaderingen heeft overleg met de externe accountant plaatsgevonden. Belangrijke onderwerpen waren de jaarrekening over het kalenderjaar 2013, de begroting voor studiejaar 2014-2015, de planning- en controlcyclus en de periodieke managementrapportages.

De kunst van het lesgeven is dat de studenten met nog meer vragen naar huis gaan, dan waarmee ze zijn gekomen.

Gerard Mols, voorzitter Raad van Toezicht

Met ingang van 2014 kent de Raad een Commissie Onderwijs en Onderzoek. Deze adviseert de Raad rond het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, inclusief valorisatie, en bestaat uit Gerard Mols en Frank Cörvers. De Commissie heeft in 2014 vijf maal vergaderd. Tijdens deze vergaderingen is gesproken over de Onderwijsvisie Zuyd, de voortgang van het project Zuydkwaliteit, inclusief het kwaliteitszorgsysteem en het Handboek Kwaliteitszorg, de uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête (NSE) 2014 en de visitaties van onderwijs en onderzoek. Ook de proefaudit voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg in juni 2014 stond op de agenda van de Commissie Onderwijs en Onderzoek.

Horizontale dialoog en strategische samenwerking

Ook in 2014 heeft de Raad van Toezicht er conform de Branchecode goed bestuur hogescholen op toegezien dat het College de externe belanghebbenden betreft bij de ontwikkeling van haar beleid en communiceert over de uitvoering daarvan. Zuyd voert op allerlei manieren en op vele gebieden structureel een dialoog met haar externe stakeholders: met het beroepenveld, met de regio en met andere kennisinstellingen. Deze dialoog is onderdeel van de strategische samenwerking die deel uitmaakt van de beloften van Zuyd en is gedurende de verslagperiode nadrukkelijk ingezet bij de realisatie van die beloften in het kader van de Strategie Zuyd 2014-2018. De Raad van Toezicht heeft kunnen vaststellen dat het College de externe stakeholders van Zuyd ook in 2014 heeft betrokken bij de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van beleid en daarover actief communiceert en informeert.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht kennisgenomen van de actieve wijze waarop het College van Bestuur de bijdrage van strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties aan de realisatie van de missie en de doelstelling van de hogeschool bevordert en bewaakt. Hierover wordt in bestuurs- en projectrapportages teruggekoppeld, maar ook structureel verslag gedaan tijdens de vergaderingen van de Raad en de Commissies.

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

Ten slotte

De Raad van Toezicht heeft veel waardering voor de betrokken medewerkers en studenten van Zuyd, die zich gezamenlijk inzetten voor de goede kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de facilitering daarvan. Hierdoor kan Zuyd zich verder ontwikkelen als 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.

Heerlen, juni 2015

Namens de Raad van Toezicht,
Gerard Mols, voorzitter

1.5 Medezeggenschap

Medezeggenschap is belegd bij diverse medezeggenschapsorganen die zijn samengesteld uit medewerkers en studenten. Zuyd kent een Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), deelraden voor de faculteiten en een dienstenraad voor de diensten. Zie bijlage 4 voor de samenstelling van de CMR in 2014.

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

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

Tabel 1.1 **Onderwerpen CMR 2014**

Onderwerpen CMR	
Functiehuis	Professionaliseringsplan Zuyd
Strategie Zuyd 2014-2018	Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO)
Handboek Kwaliteitszorg	Colleggeld Hotel Management School Maastricht
Model Onderwijs- en Examenregeling	Integratie faculteit Verloskunde in faculteit Gezondheidszorg
Strategisch huisvestingsplan	

1.6 Good Governance

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

Krachtig bestuur, efficiënt toezicht en transparante verantwoording vormen de uitgangspunten in ons governancebeleid. Het College van Bestuur draagt daaraan onder meer bij met een uitvoerig jaarverslag waarin de hogeschool verantwoording aflegt over de behaalde resultaten. De Raad van Toezicht volgt de grote ontwikkelingen nauwgezet. Omvangrijke operaties en belangrijke documenten vergen goedkeuring van de Raad van Toezicht. Ook het beschermen van de rechten van studenten en medewerkers behoort voor Zuyd tot good governance.

Commissie Compliance

Wij vinden het belangrijk om in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving te zijn en te blijven. Hiervoor hebben wij in 2013 de Commissie Compliance opgericht. Deze commissie staat het College van Bestuur bij het 'in control' houden van Zuyd om in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving te werken. De commissie kent een drietal kamers, te weten Kamer Governance, Kamer Publiek-Private Samenwerking (PPS) en de Kamer Onderwijs.

Vanaf november 2014 is Zuyd bezig met de optimalisatie en zichtbaarheid van de Commissie Compliance. Dit moet onder andere leiden tot een laagdrempelig loket voor compliancevraagstukken. De implementatie hiervan vindt plaats in 2015. Gedurende de verslagperiode hebben de drie kamers van de Commissie Compliance gevraagd en ongevraagd advies verstrekt over onderwijs, governance en PPS aangelegenheden (tabel 1.2).

Tabel 1.2 Activiteiten Commissie Compliance 2014

Uitgebrachte adviezen in 2014	
Toetsingskader Raad van Toezicht	Model Onderwijs en Examenregeling 2015-2016
Integriteitscode	Toekenning studiepunten EPEPE-studenten
Vermelding gegevens getuigschrift	Gelijkwaardigheid MO-B 1ste graad met mastergraad
Wettelijk collegegeld tweede studie	Wijziging incassotermijnen
Vrijstellingen op basis van EVC	Verhoging studiepunten masteropleiding Master of Arts Therapies
Dienstverlening lectoraat Kennisontwikkeling Vaktherapieën	Afrondingsregels
Uitreiken tweede getuigschrift met hetzelfde CROHO-nummer	Governance vraagstukken rondom Centres of Expertise
Onderhanden adviezen (overgang naar 2015)	
Normenkader	Reglement Opleidingscommissies
Procuratie Centres of Expertise	House of Control
Inrichting Loket Compliance	

Helderheid in de bekostiging

De Kamer Onderwijs van de Commissie Compliance is belast met het toetsen van bestaande praktijken en initiatieven, die te maken hebben met onderwijs in relatie tot bekostiging in de meeste brede zin. De kamer heeft een tweeledige functie. De kamer toetst of bepaalde initiatieven van faculteiten in lijn zijn met de notities helderheid en daarmee samenhangende regelgeving. Als de kamer initiatieven als risicovol beoordeelt, kan zij het College van Bestuur en faculteiten formeel adviseren, zodat de voorstellen de rechtmatigheidtoets kunnen doorstaan en geen afbreuk doen aan de intenties van de opleiding of faculteit.

Zuyd heeft ervoor gekozen om jaarlijks een aantal vragen over diverse thema's aan de faculteiten voor te leggen. De volgende 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:

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

De Kamer Onderwijs heeft op basis van de uitgevoerde inventarisatie geconstateerd dat met betrekking tot de naleving van de regels er geen sprake is van een verhoogd risico. De volledige Notitie Helderheid is terug te vinden in bijlage 5.

Branchecode goed bestuur hogescholen

In 2014 heeft Zuyd gewerkt aan de implementatie van de Branchecode goed bestuur hogescholen. De Raad van Toezicht heeft in de vergadering van 29 oktober 2014 vastgesteld dat Zuyd op koers ligt met de implementatie van deze branchecode. In 2014 hebben wij het Toetsingskader Raad van Toezicht en de reglementen voor de Auditcommissie, Remuneratiecommissie en Commissie Onderwijs en Onderzoek opgesteld en gepubliceerd. Daarnaast hebben wij conform de branchecode de profiel-schets en het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht openbaar gemaakt. Overige publicatieverplichtingen zoals de Integriteitscode, de Klokkenluidersregeling en de Regeling Ongewenste Omgangsvormen staan reeds gepubliceerd op de website van Zuyd. Wij zijn bezig met de ontwikkeling van een formeel en integraal risicomangement-systeem, het zogeheten House Of Control (zie hoofdstuk 7.6 en verslag College van Bestuur). Bijlage 6 geeft de interne ontwikkelingen weer rondom de Branchecode goed bestuur hogescholen.

Rechtsbescherming

Op grond van artikel 7.59a WHW beschikt Zuyd over een digitaal loket voor het indienen van klachten en beroepen. Het indienen van een klacht of beroep door studenten is daardoor eenduidig en toegankelijk. Het Loket Rechtsbescherming adviseert over het bewandelen van zowel de informele als de formele weg bij een klacht of beroep. Een student wordt geadviseerd eerst de informele weg te bewandelen. Daarbij kan de student hulp vragen aan de studentendecaan, een vertrouwenspersoon of de Ombudsman. Kiest een student voor het indienen van een formele klacht of formeel beroep, dan zorgt het Loket Rechtsbescherming dat de klacht of het beroep bij de juiste instantie terecht komt: het College van Beroep voor de Examens (conform artikel 7.60-7.61 WHW), de Geschillenadviescommissie (conform artikel 7.63a WHW), de Ombudsman of de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. Daarbij is de privacy van studenten altijd beschermd en behandelen wij iedere klacht of ieder beroep, ook in de vakantieperiode, met spoed. Cijfers met betrekking tot de rechtsbescherming van studenten en extranei over 2014 zijn te vinden in hoofdstuk 4.

Binnen Zuyd bestaat de rechtsbescherming van medewerkers uit de vertrouwenspersoon, de Ombudsman en de Klokkeluidersregeling. In 2014 is de samenstelling van de vertrouwenspersonen gewijzigd. Per 1 oktober 2014 zijn er twee vertrouwenspersonen bij wie medewerkers en studenten terecht kunnen als zij slachtoffer zijn van ongewenst gedrag, zoals discriminatie, pesten of intimidatie. In 2015 bekijkt Zuyd de mogelijkheid tot het deels extern beleggen van de functie vertrouwenspersoon. Daarnaast kan een medewerker beroep doen op de Ombudsman in het geval van een klacht over de hogeschool, faculteit, opleiding of medewerkers. Misstanden kunnen worden gemeld volgens de Klokkeluidersregeling. Cijfers met betrekking tot de rechtsbescherming van medewerkers over 2014 zijn te vinden in hoofdstuk 5.

De beste leraar is hij
die het meest van zijn
leerlingen opsteekt.

George Bernard Shaw

Dennis Wouters

Mijn koffietafelboek draait om één ding: de inhoud. In de opleiding Communication and Multimedia Design leren we dat content (inhoud) áltijd voorop staat. Het ontwerp staat in dienst van inhoud, niet andersom. Door de transparante kافت komt de lezer meteen in aanraking met de inhoud. Het handgeschreven lettertype geeft subtiel uiting aan het schoonschrift dat iedereen op school heeft geleerd.

De Kunst van het Lesgeven

2



Stand van zaken realisatie prestatieafspraken

In 2012 heeft Zuyd Hogeschool met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek prestatieafspraken voor de periode 2012-2015 gemaakt. In het kader van deze prestatieafspraken ontvangt Zuyd in de periode 2013-2016 prestatiebekostiging gekoppeld aan de prestatieafspraken over 'onderwijskwaliteit en studiesucces'. Het selectieve budget is voorwaardelijk gekoppeld aan de prestatieafspraken over 'profilering en zwaartepuntvorming'. In 2014 heeft de midterm review van de prestatieafspraken plaatsgevonden. De Reviewcommissie heeft positief geoordeeld over de voortgang van Zuyd bij het realiseren van haar ambities op profilering en zwaartepuntvorming.

Dit hoofdstuk is vormgegeven naar de indeling van de prestatieafspraken over onderwijskwaliteit en studiesucces, profilering en zwaartepuntvorming en valorisatie. Wij verwijzen naar hoofdstuk 3 en 4 voor andere initiatieven op het gebied van kwaliteitsverbetering van onderwijs en onderzoek.

2.1 Onderwijskwaliteit en studiesucces

In het streven naar goede resultaten voor alle opleidingen heeft Zuyd in 2012 een aantal doelstellingen geformuleerd op het gebied van studiesucces: minder uitval van studenten in de propedeuse en meer afgestudeerden met een bachelorgetuigschrift. Investerings in kwaliteit van de opleidingen staan hoog op onze agenda. De studenttevredenheid, het opleidingsniveau van medewerkers en de contactintensiteit van het onderwijs zijn de aangrijpingspunten daarvoor. Een en ander komt tot uitdrukking in de 'indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces'.

Zuyd heeft op tal van samenhangende terreinen initiatieven gecontinueerd, versterkt en ontplooid om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren en het studiesucces van studenten te verhogen. Al onze opleidingen werken aan verschillende maatregelen die studiesucces verhogen. Deze maatregelen passen bij de specifieke situatie van een opleiding. Wij vinden dat aan de keuze voor bepaalde studiesuccesbevorderende maatregelen een opleidings- of faculteitsspecifieke analyse vooraf moet gaan. Dat betekent dat we niet alleen kijken naar welke maatregelen (elders) effect hebben gehad, maar ook naar

wat bij de betreffende opleiding nodig is. Zo is in 2014 een grondige analyse gedaan bij de faculteit International Business and Communication waaruit is gebleken dat meer integraliteit en samenhang in het toetshuis een belangrijke bijdrage zou kunnen leveren aan het verbeteren van studiesucces bij de faculteit. Vervolgens zijn bij opleidingen van deze faculteit trajecten gestart om deze samenhang te realiseren. Dit is gedaan door meer expertise op toetsing te ontwikkelen en door te kijken naar waar een reductie van het aantal toetsmomenten en meer integrale toetsen mogelijk zijn. Dit zal uiteindelijk leiden tot aanpassingen en verbeteringen in het toetsprogramma.

Toetsing is slechts één van de categorieën waarbinnen opleidingen maatregelen kunnen nemen om studiesucces te verbeteren. Zuyd heeft in totaal vijf categorieën van maatregelen gedefinieerd, waarvan uit onderzoek is gebleken dat zij los van elkaar, maar ook in onderlinge samenhang, allemaal van invloed (kunnen) zijn op studiesucces¹. Het gaat om:

- programma (curriculumopbouw, beroepspraktijk in het programma, doorstroom na propedeusefase, studieloopbaanbegeleiding);
- toetsing (individuele toetsen en toetshuis);
- studenten (instroom, matching, betrokkenheid, langstudeerders);
- docenten (professionalisering en andere HR-aspecten);
- organisatie (systemen, structuur en cultuur).

Door maatregelen op deze manier te categoriseren faciliteren wij de communicatie erover en maken we uitwisseling van goede voorbeelden makkelijker. Binnen al deze categorieën zijn op faculteitsniveau, maar ook Zuydbreed, activiteiten gestart (en voortgezet) die studiesucces bevorderen. Naast het voorbeeld van toetsing bij de faculteit International Business and Communication is de faculteit Bèta Sciences and Technology onder andere gestart met het herontwerp van programma's bij de invoering van brede bacheloropleidingen, waarbij (verbetering van) studeerbaarheid een belangrijk uitgangspunt is. Zuydbreed bekijkt de dienst Onderwijs en Onderzoek, bij de beoordeling van de Onderwijs- en Examenregelingen, specifiek naar mogelijkheden om studiesucces te verbeteren door aandacht te besteden aan de verschillende aspecten van opleidingsprogramma's². Op basis hiervan adviseert de dienst directeuren en teamleiders.

De studiekeuzecheck is een voorbeeld van een maatregel in de categorie 'studenten'. Het uitgangspunt van de studiekeuzecheck is het goed leren kennen van studenten, om hen zo goed mogelijk te kunnen adviseren over hun studiekeuze. Op het niveau van faculteiten worden bijvoorbeeld bij Bèta Sciences and Technology maatregelen genomen om langstudeerders eerder te detecteren en intensiever te begeleiden.

Binnen de 'categorie' docenten nemen we Zuydbreed maatregelen door te starten met een verplicht basistraject voor professionalisering voor alle nieuwe docenten. Op faculteitsniveau kunnen docenten aan professionaliseringstrajecten deelnemen. In de categorie 'organisatie' zetten wij onder andere in op het structureel betrekken van alle medewerkers bij de continue kwaliteitsverbetering van opleidingen. Bij onder andere de Academie Verloskunde Maastricht zijn alle docenten die eindverantwoordelijk zijn voor een specifiek opleidingsonderdeel structureel betrokken bij het vaststellen van verbetermaatregelen op basis van studentoordelen van alle onderdelen (hierover wordt dan weer gecommuniceerd met de studenten).

Zuydbreed hebben we in de categorie 'organisatie' een uitgebreid managementinformatiesysteem, waarmee opleidingen tot op studentniveau uitgebreide informatie kunnen krijgen over de studievoortgang van studenten en een binnen onzekerheidsmarges voorspelde studieduur van studenten als er geen extra maatregelen genomen worden. Deze voorbeelden zijn slechts een greep uit de grote hoeveelheid maatregelen die Zuyd-

¹ Berkel, H. van, Jansen, E. en Bax, A. (Red.). (2012) Studiesucces bevorderen: het kan en is niet moeilijk. Boom Lermma uitgevers.

² Het gaat hier om de indeling van het jaarprogramma en het aantal onderwijsseenheden dat tegelijk wordt aangeboden aan een student.

breed en binnen faculteiten worden genomen om studiesucces te bevorderen. Ook in onze visie op onderwijs zitten belangrijke elementen voor studiesucces, We hechten bijvoorbeeld groot belang aan een praktijkgerichte leeromgeving vanuit de overtuiging dat die bijdraagt aan de motivatie van studenten. De kern van onze aanpak is dat we vinden dat maatregelen moeten passen bij de specifieke context van een opleiding, en dat een analyse vooraf moet gaan aan maatregelen.

2.1.1 Realisatie kritieke prestatie-indicatoren

In tabel 2.1 staan de realisaties uit 2014 vermeld met betrekking tot de indicatoren onderwijskwaliteit en studiesucces uit de prestatieafspraken. Daarnaast staat aangegeven welke prestaties in 2015 gerealiseerd moeten zijn. De kolom 'cohorten' vermeld op welke jaargang van studenten de prestatieafspraken van toepassing zijn op de peildatum. In de kolom 'peildatum' staat het jaar van meten dat van toepassing is.

Tabel 2.1 Realisatie kritieke prestatie-indicatoren

	Kritieke prestatie indicatoren	Nulmeting	Cohort	Realisatie 2013- 2014	Cohort	Realisatie 2014-2015	Cohort	Target 2015- 2016
Studiesucces	1. Uitval propedeuse eerste jaar (uit de instelling)	22,0%	2012	26,0%	2013	26,4%	2014	≤ 22,0%
	2. Switch in eerste jaar binnen Zuyd	8,0%	2012	8,8%	2013	8,5%	2014	10,0%
	3. Rendement bachelor-opleidingen	72,0%	2008	71,0%	2009	69,2%	2010	≥ 74,0%
Kwaliteit			Peil-moment		Peil-moment		Peil-moment	
	4. Student oordeel over de opleiding in het algemeen (NSE)	3,8	2013	3,8	2014	3,8	2015	≥ 3,8
Maatregelen	5. Aantal bachelor-opleidingen met minder dan 504 klokuren contact in de propedeuse	10	2013	GR	2014	2	2015	0
	6. Opleidings-niveau docenten % masters	51,0%	2013	59,9%	2014	61,6%	2015	≥ 60,0%
	7. Opleidings-niveau docenten % PhD	6,0%	2013	8,8%	2014	8,6%	2015	≥ 8,0%
	8. Verhouding OP/OOP in fte's	61/39	2013	64/36	2014	65/35	2015	≥ 64/36

Studieuitval en rendement

Uit de realisatie blijken de uitval propedeuse (+0,4 procent) en het rendement bacheloroopleidingen (-1,8 procent) respectievelijk toe- en af te nemen, ondanks de genomen maatregelen gericht op het verhogen van studiesucces. In algemene zin kan de grotere aandacht voor het verhogen van het afstudeerniveau, in combinatie met het breed toegankelijk houden van het onderwijs, zeker in eerste instantie, leiden tot meer uitval en lagere rendementen. Tijdens opleidingsvisitaties bijvoorbeeld is het niveau van afstudeerproducten van studenten nadrukkelijker bekeken dan voorheen. Hoewel we vinden dat het niveau van onze afstudeerders aan de maat was en is, heeft dit effect op het strikter formuleren en hanteren van niveau-eisen, waardoor de mogelijkheid op studievertraging groter wordt.

Daarnaast zijn binnen faculteiten en opleidingen ontwikkelingen geweest die de uitval mogelijk negatief beïnvloed hebben. Bij faculteiten die een brede bachelor hebben ingevoerd bijvoorbeeld, zijn meer breder geïnteresseerde studenten en studenten die minder zeker zijn van hun keuze aangetrokken. Dit kan zowel invloed hebben op de uitval (de keuze bleek niet de juiste) als de rendementen (als studenten in latere jaren uitvallen of langer studeren). Ook hebben we gezien dat een plotselinge grote toename aan studenten tot logistieke problemen en daarmee tot uitval hebben geleid.

Ten slotte weten we dat veel van de maatregelen op studiesucces die we hier beschrijven, nog geen effect kunnen hebben op de cohorten studenten waarop de rendementscijfers gebaseerd zijn. Een student die in 2014 binnen vijf jaar is afgestudeerd kan immers in 2009 aan de studie begonnen zijn.

Studieswitch

Ten aanzien van een succesvolle switch in het eerste jaar valt een afname te melden van 0,3 procent ten opzichte van 2013. Zuyd zet in op een succesvolle switch – een succesvolle verwijzing naar een andere opleiding – om zowel het rendement van het onderwijs als het behoud van de student voor de regio te bevorderen. Zuyd streeft naar een succesvolle switch van maximaal tien procent in 2015.

Studentenoordeel

Het studentoordeel van 3,8 komt overeen met het streefoordeel van 3,8 in 2015. De Nationale Studenten Enquête (NSE) is een belangrijke informatiebron voor Zuyd: alle faculteiten hebben met het oog op doelgerichte verbeteracties gesprekken geïnitieerd met studenten over de belangrijkste verbeterpunten. Om de respons ten opzichte van 2014 te verhogen naar 40 procent of meer (deze was 37,9 procent) zijn binnen alle faculteiten meerdere acties uitgevoerd. Zo is bij de faculteit Gezondheidszorg gekozen voor een aanpak waarbij:

- de teamleiders aan het begin met een voorbeeldmail is gevraagd om aandacht aan de NSE besteden;
- teamleiders (en anderen) regelmatig een update krijgen van de respons;
- een lage respons bij een opleiding stimuleert om in de lessen extra aandacht te vragen voor de NSE;
- de studenten bedankt worden en geïnformeerd worden over wat de faculteit met de resultaten van de NSE doet.
- Daarbij let de hogerschool erop dat studenten niet onder druk worden gezet of beloond.

De beste manier om de respons te verhogen is te laten zien dat we iets met de resultaten doen. Op basis van de NSE zijn bijvoorbeeld voor studenten van de faculteit Bèta Sciences and Technology ontmoetingsplekken gecreëerd, zijn meerdere initiatieven ontplooid om laagdrempelig met studenten over hun opleiding van gedachten te kunnen wisselen en is nog meer nadruk gelegd op de ontwikkeling van contextrijke opdrachten binnen het onderwijs. De faculteit International Business and Communication heeft naar aanleiding van de NSE onder meer ingezet op betere informatie over studie- en toetsroosters,

verbetering van de bibliotheekvoorzieningen, verbetering van studiebegeleiding/coaching en meer aandacht voor de voorbereiding op een loopbaan binnen het latere beroep. Bij de opleiding People and Business Management heeft de NSE direct geleid tot verbeteracties op het gebied van studieroosters (verbeterde communicatie over wijzigingen) en communicatie met studenten (introductie nieuwsbrief).

In 2015 is de respons 47,1 procent. Zuyd is van mening dat een hogere respons een uiting is van een grotere betrokkenheid van studenten. De betrokkenheid van studenten is essentieel voor verdere verbeteringen.

Contacturen

Over de aard van de daadwerkelijke contacttijd voor studenten in het propedeutisch jaar zijn in het voorjaar van 2013 afspraken gemaakt met het ministerie van OCW. Weliswaar kenden veel van onze opleidingen veel contacturen, maar worden bijvoorbeeld stages daartoe nu niet meer gerekend. Twee bacheloropleidingen van Zuyd hebben op het meetmoment in 2014 minder dan de norm van 504 klokuren contact in de propedeuse. Deze opleidingen hebben maatregelen genomen zodat zij in 2015 voldoen aan de norm.

Opleidingsniveau docenten

In de afgelopen periode is verder gegaan met het scholen van docenten op masterniveau. Ook hebben we geïnvesteerd in onderzoek waarvoor we gepromoveerde medewerkers aantrekken en waarvoor we medewerkers van Zuyd in staat stellen te promoveren. De beoogde doelstelling (60 procent, incl. 8 procent PhD) hebben wij al in het eerste kwartaal van 2014 bereikt. Op de peildatum 1 januari 2015 is het percentage masters 61,6 procent (incl. 8,6 procent PhD).

Verhouding OP/OOP

De afgelopen periode heeft Zuyd de formatie onderwijsondersteunend personeel (OOP) actief verminderd, met als doel om de beschikbare middelen zo veel mogelijk direct ten gunste te laten komen aan het onderwijs (hoofdstuk 5). Er zijn, afgezien van uitzonderingen, geen vaste benoemingen meer verstrekt aan medewerkers met een OOP-taak. Om dit mogelijk te kunnen maken hebben we gekeken naar de taken van onderwijsondersteunende medewerkers, waarbij we door verbetering van efficiency, herschikking van taken, inzet van automatisering/digitalisering en (beperkte) uitbesteding van taken tot een kleiner takenpakket zijn gekomen. Dit resulteert per 1 januari 2015 in een verhouding OP/OOP van 65,4/34,6 procent. Hiermee is de beoogde doelstelling (64/36 procent) bereikt.

2.1.2 Verdere specifieke maatregelen met betrekking tot onderwijskwaliteit

Project kwaliteitsborging examencommissies

Met de inwerkingtreding van de Wet versterking besturing in 2010 heeft de examencommissie een belangrijke richtinggevende en controlerende rol ten aanzien van kwaliteitssystemen rondom toetsing en examinering. Het is essentieel dat de examencommissie haar taken als 'wakend oog' deskundig en vanuit een onafhankelijke positie kan uitvoeren. Het project Kwaliteitsborging Examencommissies dat in 2014 is afgerond heeft belangrijke input geleverd.

Het project heeft een Handboek Examencommissies opgeleverd waarin kaders, procedures en formats zijn beschreven die examencommissies ondersteunen bij het invullen van hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en efficiëntie stimuleert bij de uitvoering van werkprocessen. Vanaf oktober 2014 werken de examencommissies met het handboek.

In het kader van deskundigheidsbevordering zijn voor leden van examencommissies workshops verzorgd door de Vereniging Hogescholen. Om nieuwe ontwikkelingen in het hoger onderwijs, veranderingen in beleid en kwaliteitverbeterende maatregelen met elkaar te kunnen delen is vanaf september 2014 een Beraad van Voorzitters van Examencommissies opgericht. Het Beraad heeft als doel om actuele ontwikkelingen in het onderwijs, veranderende regelgeving, beleidsmaatregelen van Zuyd en de effecten daarvan op het onderwijs en het functioneren van examencommissies te bespreken. Daarnaast biedt het overleg de mogelijkheid om ervaringen en knelpunten die examencommissies ervaren te bespreken, onderwerpen uit het jaarverslag met elkaar te delen en verbetermaatregelen te nemen.

Toetsing

In 2014 is de basis gelegd voor het centrale toetsbeleid van Zuyd, in de vorm van een aantal conceptkaders. Met de kaders willen we de kwaliteit van de toetspraktijk borgen. In- en externe stakeholders hebben deze kaders gevalideerd. Het resultaat van de validatie gebruiken wij om de kaders definitief te maken en om een implementatieplan op te stellen. Onder leiding van het lectoraat Professioneel Beoordelen is gewerkt aan de voorbereiding van de invoering van de Basiskwalificatie Examinering (BKE) en Seniorkwalificatie Examinering (SKE) (hoofdstuk 3). In de komende jaren stelt de hogeschool docenten in de gelegenheid om deze kwalificaties te behalen.

Onderwijs- en Examenregeling (OER)

In 2014 is Zuyd overgegaan op een nieuwe Model Onderwijs- en Examenregeling (MOER), als vervanging op de daarvoor in gebruik zijnde Standaard OER en Model OER. De nieuwe MOER draagt bij aan de kwaliteit van de curricula. Het deugdelijk (tijdig en in goede vorm) en transparant vastleggen van curricula draagt bij aan de kwaliteit en de kwaliteitsborging. De MOER kan immers gezien worden als het sluitstuk van onderwijsbeleid: naast wettelijke eisen leggen we in onze MOER bijvoorbeeld vast dat er niet te veel blokken in een onderwijsperiode mogen zitten (vermijden van versnippering die studeerbaarheid kan aantasten). Een grotere transparantie maakt dat we hier nu beter op kunnen toezien en waar nodig het gesprek hierover kunnen voeren. De nieuwe MOER is ook eenvoudiger en beter leesbaar voor de student. Onderdeel van de procedure is een interne beoordeling van de opleidings-OER's. Hiermee borgen we de wet- en regelgeving en de kwaliteit van al onze OER's.

2.2 Profilering en zwaartepuntvorming

In 2012 stelde Zuyd een gedifferentieerde aanpak voor bij de profilering. Belangrijke overwegingen bij differentiatie zijn vermindering van de versnippering van verwante opleidingen, het bieden van betere oriëntatiemogelijkheden op een mogelijke beroepspraktijk, het bevorderen van betere aansluiting en betere ontwikkelingsmogelijkheden in de beroepspraktijk.

De profilering van Zuyd sluit aan bij de bestaande kracht van de regio, namelijk de sectoren Chemie en Life Sciences & Health, en sluit aan bij ambities van de regio, die zich richten op deze bestaande sectoren en het nieuwe toepassingsgebied zonne-energie. De hogeschool heeft belangrijke en onderling verbonden onderzoeksthema's op het gebied van innovatieve zorg en technologie, chemie en nieuwe materialen, en nieuwe energie en duurzame materialen in de gebouwde omgeving. De erkenning van deze prioriteiten in onderwijs en onderzoek heeft zijn doorwerking in de andere sectoren waarvoor de hogeschool opleidt. In de profilering van de opleidingen in het economische, sociale, educatieve en publieke domein legt de hogeschool de nadruk op een zichtbare verbinding met de zwaartepunten in een ondersteunende en faciliterende rol.

2.2.1 Wijzigingen opleidingsaanbod

Brede bachelors

Landelijk heeft in de sector Techniek een heroriëntatie op het opleidingsaanbod plaatsgevonden. Dit heeft geleid tot de vorming van een aantal brede bachelors, in sommige gevallen door samenvoeging van opleidingen. Het ministerie van OCW heeft in mei 2014 goedkeuring aan de veranderingen in de sector gegeven. Voor Zuyd houdt dit het volgende in:

- Vorming van een brede bachelor Engineering via planningsneutrale conversie van de opleidingen Elektrotechniek, Technische Bedrijfskunde en Werktuigbouw (start 1 september 2015).
- Vorming van een brede Bachelor Applied Sciences via planningsneutrale conversie van de opleidingen Chemie, Chemische Technologie en Biologische en Medisch Laboratoriumonderzoek (start 1 september 2015).
- Vorming van een brede bachelor HBO-ICT via planningsneutrale conversie van de opleidingen Informatica, Information Management en Netwerk Infrastructuur en Design (start 1 september 2014).
- Omvorming van de opleiding Biometrie tot brede bachelor Mens en Techniek (start 1 september 2015). Landelijk zijn ook enkele andere unieke opleidingen op het snijvlak van Techniek en Gezondheidszorg tot deze brede bachelor omgevormd.

2.2.2 Differentiatie

Associate Degrees

Zuyd kent een Associate degree (Ad): Commercieel Management. Er zijn vier Ad's in ontwikkeling: Zorg en Techniek (operationeel 2016-2017), Facility Management (2015-2016), Customer Service Centra in Zuid-Limburg (2015-2016) en ICT (2016-2017). De ontwikkeling van de Ad's past goed in de plannen die Zuyd heeft met Leven Lang Lereren, die erop gericht zijn een portfolio te ontwikkelen voor de vakbekwame professional. Zuyd zoekt op dit terrein nadrukkelijk de verbinding met andere hogescholen.

Deeltijd

In 2014 is de instroom van twee deeltijdopleidingen tijdelijk stop gezet, vanwege gebrek aan belangstelling. Het gaat om Accountancy en Bedrijfseconomie. Door de mogelijkheid van de pilots ten behoeve van de flexibilisering van deeltijdonderwijs, tonen meerdere opleidingen interesse in het aanbieden van deeltijdopleidingen: Social Work, ICT, Engineering, Commercieel Management, Accountancy, Bedrijfseconomie en de faculteit Hotel en Facility Management. Het platform Economie, Talen en Recht (ETR) werkt aan een portfolio van deeltijdopleidingen. In de loop van 2015 worden de resultaten daarvan gepresenteerd.

Vwo-trajecten

Zuyd heeft in 2014 vier driejarige vwo-trajecten: Bedrijfseconomie, Facility Management, Fysiotherapie en ICT. Geen van deze opleidingen maakte in 2014 gebruik van de mogelijkheid om een curriculum van 180 ECTS aan te bieden. De verwachting is dat Zuyd extra vwo-leerlingen aan zich kan binden door het aanbieden van een combinatie van een hbo-bachelor met een hbo-master of een wo-master. Eind 2014 is gestart met de ontwikkeling van een aantal nieuwe driejarige opleidingen bij de opleidingen People and Business Management, International Business en European Studies. Deze opleidingen willen een curriculum van 180 ECTS aanbieden.

Masters

In 2014 heeft Zuyd vier bekostigde masteropleidingen: Advanced Nursing Practice, Muziek, Architectuur en Interieurarchitectuur. Daarnaast bieden wij vijf niet-bekostigde masters aan: Arts Therapies, Personal Leadership in Innovation and Change, Facility and Real Estate Management, Scientific Illustration, en - in samenwerking met de Universiteit van Barcelona - Innovative Hospitality Management. De volgende masteropleidingen zijn in ontwikkeling: Care and Technology, Innovation in Complex Care, European Midwifery, iArts, Kunsteducatie, Fine Arts and Design en Healthy Sustainable Built Environment (allen onbekostigd) en Theater (bekostigd).

Doorstroom mbo-hbo

Op maart 2014 is het Afsprakenkader mbo-hbo 2014-2017 getekend door het College van Bestuur van Zuyd en de bestuurders van de drie regionale ROC's. De uitwerking van dit afsprakenkader is ter hand genomen in het structureel regionaal overleg tussen instroomcoördinatoren van de ROC's en Zuyd. Onderwerpen van gesprek zijn monitoring en kwaliteit, verbetering van de (digitale) informatievoorziening over doorstroommogelijkheden en -programma's voor mbo'ers in opleiding, voorlichting en de studiekeuzecheck. Een belangrijke ontwikkeling is het vormen van de nieuwe keuzedelen mbo, een nieuw onderdeel in een mbo-opleiding, waarmee een student zich kan verbreden of verdiepen. Het basis-, profiel- en het keuzedeel vormen gezamenlijk de mbo-opleiding. Deze ontwikkeling wordt intensief gevolgd en is onderdeel van het bestuurlijk en regionaal overleg.

Faculteiten intensiveren de bestaande samenwerking met het mbo eveneens. Bij de opleiding Built Environment levert het volgen van het STER-programma door mbo'ers verkorting op in het studieprogramma voor de bacheloropleiding. In het project mbo-hbo bij de opleiding Social Work is al geruime tijd ervaring opgedaan met de doorstroommodule. Dit project levert betere academische en sociale aansluiting op. Bij de Nieuwste Pabo is een groep van 26 mbo'ers gestart met de bijspijkerlessen in de vakken van de nieuwe toelatingseisen. Naast vakinhoudelijke kennis krijgen de studenten hoorcolleges en examentraining. De faculteit ICT heeft het mbo-hbo-traject aangepast voor de nieuwe brede bachelor HBO-ICT. De faculteit Bèta Sciences and Technology is betrokken bij de ontwikkeling van Techniek Onderwijs Zuid-Limburg, waar in de 'technologieroute' de doorstroom van mbo naar hbo wordt ontwikkeld.

*De profilering van Zuyd
sluit aan bij de bestaande kracht
en de ambities van de regio.*

Curriculumvernieuwing en profilering

In 2014 hebben wij curriculumvernieuwingen doorgevoerd, onder andere om beter te kunnen aansluiten bij de beroepspraktijk, overlap in het aanbod te voorkomen, de studeerbaarheid te verbeteren, studiesucces te vergroten, de kwaliteit van het eindniveau te verbeteren, et cetera. We noemen enkele voorbeelden per domein.

De faculteiten Bèta Sciences and Technology en ICT hebben landelijk afspraken gemaakt over de conversie van de techniekopleidingen. Deze conversie leidt tot het samenvoegen van opleidingen tot een brede bachelor. De curriculumvernieuwing die deze conversie met zich meebrengt zorgt voor een betere aansluiting van de opleidingen bij de vraag uit de markt. Binnen de faculteit Bèta Sciences and Technologie worden de brede bachelors Engineering en Applied Science ontwikkeld. Studenten worden opgeleid tot de nieuwe ingenieur waar het werkveld om vraagt. Bij Engineering gaan de opleidingen Elektrotechniek, Werktuigbouwkunde en Technische Bedrijfskunde samen. Bij Applied Science gaan Chemie, Chemische Technologie en Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek samen. Deze brede bachelors starten in september 2015.

In het kader van profilering is de faculteit Bèta Sciences and Technology twee projecten gestart die de aantrekkelijkheid van technische opleidingen vergroten, om daarmee tegemoet te komen aan de groeiende vraag naar technisch opgeleiden. Inzet is om van 1,7 op de 10 afgestudeerden met een technisch profiel te komen tot 4 op de 10 afgestudeerden. In het project Bèta 2020 zijn het beroepsprofiel van de Nieuwe Ingenieur, de ontwikkeling van de brede bachelors Engineering and Applied Science, de zwaartepunten en de onderwijsvisie Real Life Learning Labs in samenhang gebracht. Het project vo-hbo (startdatum 2012) heeft in 2014 de eerste fase afgesloten. In deze fase heeft het ontwikkelen van een netwerk met scholen voor voortgezet onderwijs centraal gestaan, om daarna onder meer het aantal vo-leerlingen met een Natuur en Gezondheid (NG) en/of Natuur en Techniek (NT) profiel te verhogen en het aantal leerlingen met deze profielen dat doorstroomt naar bèta- en techniekopleidingen in het hbo en wo te verhogen.

Per 1 september 2014 is de brede bachelor HBO-ICT gestart en zijn de oude opleidingen (Informatica, Information Management en Netwerk Infrastructuur Design) gestopt. Studenten worden opgeleid tot de breed inzetbare ICT-experts waar het werkveld om vraagt. Curriculumvernieuwing heeft plaatsgevonden in studiejaar 2012-2013 met het oog op een gemeenschappelijke propedeuse van de oorspronkelijke vier ICT-opleidingen. In 2013-2014 is de opleiding Technische Informatica opgegaan in de opleiding Informatica en is de gemeenschappelijke propedeuse gestart. Curriculumvernieuwing van de hoofdfase (met het oog op de planningsneutrale conversie van de drie overgebleven opleidingen) heeft hoofdzakelijk plaatsgevonden in 2013-2014. In 2014-2015 heeft de faculteit ICT de laatste hand gelegd aan de drie uitstroomprofielen en de propedeuse verbeterd.

Ook bij de faculteit Management en Recht werken de opleidingen aan curriculumvernieuwing. De opleiding People and Business Management (PBM) heeft gekozen voor een herziening van de strategie en daarmee ook voor curriculumvernieuwing. Het werkveld geeft aan behoefte te hebben aan hoogopgeleide multidisciplinaire specialisten; mensen die in meerdere (bedrijfs)disciplines onderlegd zijn en bedrijfsvraagstukken integraal kunnen oplossen. Er is behoefte aan professionals die zelfsturend zijn, initiatief nemen en, in het verlengde hiervan, zelf hun eigen (loopbaan)ontwikkeling gericht ter hand nemen. Een scherpere profilering van de uitstroomprofielen van PBM is hiervoor noodzakelijk, waarbij nauwe aansluiting gezocht wordt bij de landelijke profielen van Landelijk Opleidingsoverleg (LOO) Bedrijfskundig Management en LOO HRM. De opleiding PBM gaat twee uitstroomprofielen kennen: Bedrijfskunde en HRM.

Bij de Hogere Juridische Opleiding is curriculumvernieuwing gerealiseerd. Met het oog op duurzame borging van de onderwijskwaliteit heeft de opleiding in samenwerking met het lectoraat Recht in Europa; Recht in de Euregio en het werkveld haar profiel opnieuw beschreven en een visie op onderzoekend vermogen uitgewerkt. Didactiek en programma zijn opnieuw beschreven en in werking gesteld in het nieuwe onderwijsprogramma dat gestart is in september 2014.

Bij de faculteit van de Kunsten werken de opleidingen Visuele Communicatie en Communication and Multimedia Design op grond van de eerste positieve resultaten nu ook aan het inrichten van minors in co-creatie in het derde en vierde jaar.

Binnen de faculteit Gezondheidszorg werkt de opleiding Ergotherapie aan visievorming en uitlijning van een nieuw programma, dat de opleiding nog meer met praktijk verbindt en studenten meer nadrukkelijk opleiden tot innovatieve en onderzoekende professionals.

De faculteit Commercieel en Financieel Management ontwikkelt met de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Commerciële Economie (inclusief de Ad) een deels gemeenschappelijke propedeuse die start in september 2015.

Minors en profileringsruimte studenten

In de prestatieafspraken heeft Zuyd aangegeven veel belang te hechten aan de mogelijkheid voor alle studenten om te excelleren. Het minorstelsel speelt daar een belangrijke rol in. Zuyd heeft bepaald dat iedere student een minor moet kunnen volgen en heeft dit als zodanig verankerd in de Onderwijs- en Examenregelingen.

In februari 2014 is vastgesteld dat het doel van ons minorstelsel het bieden is van ruimte aan studenten om zich ten opzichte van studiegenoten binnen en buiten Zuyd te kunnen profileren. Wij maken onderscheid in opleidingsminors (alleen voor studenten van de eigen opleiding) en Zuydminors (ook toegankelijk voor studenten van minstens één andere opleiding).

De nieuwe procedure garandeert dat alle studenten de mogelijkheid hebben om een Zuydminor te volgen van een andere opleiding van de hogeschool. Uitgangspunt is dat studenten zelf hun keuze bepalen.

Om daarnaast ook de kwaliteit en toegevoegde waarde van minors te borgen, is in 2014 een centraal kwaliteitskader vastgesteld.

In het studiejaar 2013-2014 zijn in totaal 128 minors aangeboden, waarvan 53 opleidingsminors en 75 Zuydminors. In totaal hebben zich 1.950 studenten ingeschreven voor een minor, waarvan 33 procent voor een opleidingsminor en 67 procent een Zuydminor. 26 procent van de studenten heeft zich ingeschreven bij een Zuydminor van een andere opleiding.

Daarnaast is in 2014 voor de tweede keer een minor-enquête onder studenten gehouden. Hieruit blijkt dat de studenten de minor gemiddeld met een 6,8 op een 10-puntsschaal waarderen. Dit is een lichte stijging ten opzichte van het voorgaande jaar (6,7). In de loop van de tijd zal blijken of het in 2014 ingezette minorbeleid leidt tot een verbeterde waardering van de studenten.

Educatie is het krachtigste wapen dat we kunnen gebruiken om de wereld te veranderen.

Nelson Mandela

Internationalisering

In 2014 heeft Zuyd het aangescherpte internationaliseringsbeleid, dat in 2013 is ingezet, gecontinueerd. Uitgangspunt van dit beleid is dat internationalisering bijdraagt aan de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, aan de ontwikkeling van professionals en daarmee aan de ontwikkeling van de regio.

In onze visie op internationalisering zijn onder meer concrete indicatoren opgenomen voor het aantal studiepunten dat opleidingen minimaal moeten richten op internationale competenties, voor international classrooms en de deelname van studenten aan grensoverschrijdende mobiliteit (uitwisselingen, stages en minors in het buitenland). In hoofdstuk 3 beschrijven wij wat de hogeschool in 2014 heeft gedaan om de international classrooms verder te ontwikkelen en hoe wij studenten en docenten stimuleren om internationale ervaring op te doen.

Bijzondere kenmerken

Gelet op de voornemens in de prestatieafspraken ligt Zuyd op koers wat betreft de aanvraag van bijzondere kenmerken. De visitatie van de opleidingen European Studies en International Business inzake het bijzonder kenmerk internationalisering medio 2014 verliep positief.

De bachelor Muziek bereidt de aanvraag van het bijzonder kenmerk internationalisering voor.

In 2014 heeft de opleiding Commercieel Management haar visie op het gebied van ondernemen verder geconcretiseerd met als doel het behalen van het bijzonder kenmerk ondernemen. De opleiding ontvangt het kenmerk naar verwachting eind 2015.

Leven Lang Leren

Zuyd wil meer werk maken van Leven Lang Leren (LLL). In 2014 zijn wij daarom gestart met de inventarisatie van mogelijkheden en kansen. De hogeschool heeft veel in huis om van LLL een succes te maken: lectoren, Centres of Expertise, regionale netwerken, ervaring met LLL bij de faculteit Gezondheidszorg en de opleiding People and Business Management. In het najaar is ten aanzien van Associate degrees en deeltijdopleidingen nadrukkelijk de samenwerking met andere hogescholen gezocht. Zuyd is nauw aangesloten bij de LLL-agenda die de Vereniging Hogescholen momenteel uitzet.

De bij- en nascholing van professionals krijgt vanuit het team Leven Lang Leren in toenemende mate vorm in samenwerking met partners binnen en buiten de hogeschool. Producten gericht op loopbaanontwikkeling – bijvoorbeeld EVC-procedures, het digitaal E-Portfolio, GRIP-mobiliteitsprojecten, een toolkit voor persoonlijkheidstesten en het traineeprogramma Jump Start – zijn geaccrediteerd dan wel vinden aftrek onder belanghebbenden. Specifiek voor de doelgroep 45+ heeft Zuyd een verkorte maatwerkvariant op het GRIP-programma ontwikkeld. De totale omzet van het team Leven Lang Leren bedraagt in 2014 € 426.728,55.

2.2.3 Zwaartepuntvorming

Centre of Expertise Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL)

Onderwijs binnen het communityconcept van Zuyd is en blijft succesvol gebaseerd op de communities for development (CfD): leren door het doen van onderzoek voor het bedrijfsleven. Sinds 2014 vindt het onderwijs voor derde- en vierdejaarsstudenten van de opleiding Chemie volledig plaats bij CHILL, evenals het onderwijs voor twee groepen BBL van het Arcus College. Bovendien worden er onderwijsmodules ontwikkeld en verzorgd voor het Maastricht Science College.

Ook heeft in 2014 heeft een experimenteel samenwerkingsproject met de studenten van iArts plaatsgevonden, waarbij de studenten zijn opgenomen in de CfD's van CHILL en op die wijze naar synergie is gezocht tussen de werkgebieden chemie en kunst. Een ander voorbeeld van leren in communities is dat studenten van de opleiding International Business voor CHILL de marktbenadering en prijsbepaling voor MRT-apparatuur onderzoeken.

Centre of Expertise voor Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT)

De organisatie van het Expertisecentrum Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT) is in 2014 bestendigd met de benoeming van een directeur, het managementteam, zes programma-leiders en de verantwoording naar externe partners (Raad van Advies, Programmaraad, e.d.). Rond de inhoudelijke thema's zijn communities ontstaan waarin partijen elkaar ontmoeten en studenten worden ingezet om een bijdrage te leveren aan onderzoek- en innovatieprojecten in samenwerking met zorgorganisaties. Met bijna vijftig partnerschappen heeft EIZT heeft een toenemende bekendheid gerealiseerd en sluit mede daardoor steeds beter aan bij de zwaartepunten van de regio. De eerste producten zijn op de markt gebracht, altijd met een van de partners/bedrijven als 'eigenaar', zoals het Cubigo wijkportaal dat in grote delen van Limburg geïmplementeerd wordt, en een bredere toepassing van de PARO-robot.

In studiejaar 2013-2014 is Zuyd gestart met de ontwikkeling van een aantal nieuwe opleidingen op het zwaartepunt innovatieve zorg en technologie: de masteropleiding Care and Technology, de masteropleiding Innovation in Complex Care, een Associate degree en de mbo-opleiding Zorgtechnicus (gestart in 2014). Er zijn drie bijzondere lectoraten ingesteld: Integrative Patient Centred Health Care (Koraal Groep), Evidence Based and Client Centred Chronic Health Care (Atrium MC) en Zorginnovatie voor Kwetsbare Ouderen (Sevagram). Een vierde lectoraat is in ontwikkeling.

In september 2014 heeft de Reviewcommissie van het ministerie van OCW een positief oordeel gegeven over de midterm review van EIZT, met complimenten over de voortgang, de gekozen organisatievorm en de sterke verwevenheid van het expertisecentrum met Zuyd Hogeschool.

Centre of Expertise New Energy, Built Environment en Renewables (NEBER)

In 2014 heeft het Centre of Expertise New Energy, Built Environment en Renewables (NEBER) met een bezetting van vijf fte reeds een substantiële bijdrage kunnen leveren aan de realisatie van de gestelde kpi's op het vlak van omzet, rendement, projecten, werkgelegenheid en samenwerking. NEBER heeft verschillende projecten voor en met het bedrijfsleven ontwikkeld en gerealiseerd. De aanpak hierbij is dat samen met een consortium van bedrijven projecten worden ontwikkeld die de bedrijven zelf aandragen. NEBER ondersteunt deze projecten door de organisatie van het innovatieproces met de daarbij benodigde stappen uit te voeren en de aanhaking maken met het onderwijs te faciliteren. Op het vlak van onderwijs geeft NEBER invulling aan praktijknabij leren door het plaatsen van studenten bij bedrijven, begeleiding van afstudeeropdrachten en koppeling van studenten aan subsidieprojecten en contractactiviteiten. NEBER heeft in 2014 gewerkt aan de ontwikkeling van interdisciplinaire trajecten waarbij verschillende bedrijven en studenten van verschillende faculteiten aan elkaar gekoppeld zijn, met demonstraties in bestaande woonwijken (twee woningen in de Breitnerstraat in Heerlen, een woning in Vrieheide in Heerlen en een demonstratiehotel in het Heuvelland) of op de Wijk van Morgen.

Business Intelligence en Smart Service – BISS

Zuyd, de Universiteit Maastricht en de Open Universiteit hebben medio 2014 in samenwerking met APG en de Provincie Limburg het businessplan afgerond over een campus op het gebied van Business Intelligence en Smart Services. Onderdeel van deze fysieke campus is het expertisecentrum Business Intelligence en Smart Services, kortweg BISS. Binnen dit expertisecentrum zullen de kennisinstellingen samen met het bedrijfsleven toegepast onderzoek uitvoeren. Doelstelling is om binnen vijf jaar uit te groeien naar een onderzoekscentrum met een omvang van ca. 25 fte. Daarnaast zijn in relatie tot het expertisecentrum een aantal doorlopende leerlijnen (mbo-hbo-wo) vormgegeven. Eind oktober 2014 is de realisatiefase van BISS gestart, met de formele besluitvorming - en financieel commitment - van de Provincie Limburg en APG, mede in het kader van het programma Kennis-As Limburg.

Euregionale profilering

Zuyd heeft in september 2014 een strategische samenwerkingsovereenkomst met UCLeuven/Limburg getekend. Bovendien hebben wij voorbereidingen getroffen om ten behoeve van onze profilering in Euregio de banden met de Fachhochschule Aachen verder aan te halen, een hogeschool waarmee we op faculteitsniveau (onder andere Bèta Sciences and Technology) al samenwerken. Als onderdeel van de Strategische Agenda Buurtaal en Internationalisering van de Provincie Limburg, gericht op de ontwikkeling van de (Eu)regio, zijn we afgelopen jaar gestart met het project Innovatief Vreemde Talenonderwijs. Zuyd biedt extracurriculair cursussen Frans, Engels of Duits aan ter versterking van de kennis van buurtalen en de interculturele competenties.

In 2014 heeft de profilering richting het Euregionale domein zich verdiept door de samenwerking van de Hogere Juridische Opleiding, het lectoraat Recht in Europa; Recht in de Euregio en de faculteit International Business and Communications. In opdracht van de Gemeente Maastricht is een project gestart om de Euregionale samenwerking in het publieke domein in kaart te brengen. De eerste resultaten zijn al in de praktijk gebracht. Er is samenwerking opgestart met het lectoraat International Business and Management in Euregional Perspective van Fontys Hogescholen in Venlo.

De opleiding Social Work ontwikkelt Euregionale initiatieven om onze toekomstige professionals beter en breder op te leiden met een beeld over het werkveld in diverse landen (met name de Euregio). Vanaf het eerste jaar kijken studenten over de grens. In het vierde studiejaar krijgen studenten de mogelijkheid Euregionale vergelijkingen te maken in Aken, Luik en Hasselt. Studenten bezoeken diverse initiatieven binnen deze steden om het verschil in aanpak van eenzelfde vraagstuk tussen diverse landen te ervaren.

Euregionale profilering binnen het kunstenonderwijs vindt op diverse niveaus en binnen meerdere opleidingen plaats. Vanuit de kunstenfaculteit wordt onder meer op de volgende initiatieven ingezet: de Europese Theaterschool, de Europese Opera Academie en verkenningen tot de gezamenlijke master Visuele Communicatie. Onlangs is op initiatief van de Toneelacademie Maastricht het Platform Europese Theater Academies opgericht. Doel van het platform is het realiseren van een meerjarig structureel samenwerkingsverband van acht Europese theaterscholen op het innovatieve gebied van (taal)grensoverschrijdend Europees theater. De partners werken samen aan een Europese module in het leerplan van de theateropleidingen. Inzet is een hogere instroom van internationale studenten in de Master Theaterstudies en verruiming van werkgelegenheid voor afgestudeerden. De nieuw op te richten Europese Opera Academie heeft als doel het opleiden van toptalenten operazangers in een innovatieve Europese omgeving. Doelgroep zijn masterstudenten en jonge professionals die reeds werkzaam zijn in professionele operahuizen. Het Conservatorium Maastricht heeft bovendien de structurele samenwerking met conservatoria in Keulen en Brussel versterkt en haar contacten met Luik hernieuwd. Er is een start gemaakt met het verkennen of het mogelijk is om vanuit Maastricht Academie of Media Design Technology een gezamenlijke master te ontwikkelen met de MAD Faculty in Genk.

2.3 Valorisatie

Zuyd participeert in het regionaal valorisatieprogramma Zuid-Limburg Ondernemen met Kennis binnen het landelijk Valorisatieprogramma. Wij richten ons op het verhogen van het aantal ondernemende professionals en het ontwikkelen van een stevige structuur voor kenniscirculatie en daaruit voortvloeiende kennisvalorisatie. Ons staat een aanpak voor die de economische en maatschappelijke meerwaarde van opgebouwde kennis vergroot.

2.3.1 Valorisatieprogramma Ondernemen met Kennis

Op het terrein van ondernemerschap heeft de hogeschool de laatste twee jaar concrete resultaten geboekt. Ondernemerschap is terug te vinden in de curricula van de verschillende opleidingen dan wel faculteiten. Een selectie: ontwikkeling van het leerwerkbedrijf Zuyd Legal Lab bij de Hogere Juridische Opleiding, versterking van de ondernemerschapswEEK bij de kunstopleidingen, ontwikkeling van een ZZP-module voor alle studenten die zich als ZZP'er willen vestigen, et cetera. In samenwerking met het opgerichte netwerk van docenten ondernemerschapsonderwijs (TEZ) zijn hogeschoolbrede initiatieven ontwikkeld. Onder meer een extracurriculair programma om studenten te ondersteunen bij hun ontwikkeling tot ondernemer. Dit programma bestaat uit een coachingstraject en een competitie waarvan de finale plaatsvindt tijdens de Zuyd OndernemerschapswEEK (maart 2015).

We liggen goed op koers met het behalen van de gestelde doelen van het valorisatieprogramma. 1.750 studenten volgen in 2014 ondernemerschapsonderwijs en behalen daarmee 11.500 ECTS.

Ons minorstelsel moet studenten ruimte bieden om zich te kunnen profileren.

Valorisatie van onderzoek

Een tweede aandachtspunt in het valorisatieproject is het institutionaliseren van valorisatie binnen het onderzoek. Begin 2014 zijn alle projecten binnen EIZT gescreend op valorisatiepotentie. Daar zijn vijf projecten uit naar voren gekomen. Voor twee projecten van deze projecten zijn businessplannen geschreven die in uitvoering zijn. In december 2014 heeft een nieuwe screeningsronde binnen EIZT plaatsgevonden. Daaruit zijn acht potentiële valorisatieprojecten naar voren gekomen. Aanvullende screening levert naar verwachting nog vier potentiële valorisatieprojecten op. In 2014 is een document ontwikkeld genaamd 'valorisatie handvatten' dat de onderzoekers van het expertisecentrum moet helpen bij het bewuster worden van valorisatiepotentieel.

Kenniswijzer

Een derde aandachtspunt is kenniscirculatie. Als wij in samenwerking met 'derden' onze kennis willen valoriseren moet die 'derde' wel weten welke kennis en activiteiten Zuyd in huis heeft en vice versa. In de prestatieafspraken staat Brains Unlimited genoemd als loket voor ondernemers en bedrijven. Binnen Zuyd vervult het Kennis en Informatiecentrum deze rol. Het loket 'bedient' drie verschillende doelgroepen: aankomende studenten die bij Zuyd willen komen studeren, bedrijven die kennisgericht willen samenwerken, en bedrijven en particulieren met scholingsvragen. Het totaal aantal vragen vanuit de drie doelgroepen bedraagt gemiddeld 370 per week, over geheel 2014 bijna 15.000. Ten opzichte van 2013 zien we in 2014 een stijging van het aantal onderzoeksvragen en het aantal vacatures. Het aantal vragen naar scholing neemt daarentegen af. Van ondernemers krijgt het Kennis en Informatiecentrum in 2014 ruim 1.500 vragen, veelal vragen die voor het bedrijf leiden tot kennisvermeerdering en/of innovatie. Het doel van 250 vragen dat in het valorisatieprogramma is voorzien is hiermee ruim overschreden.

In 2014 is samen met alle programmapartners besloten een instrument te ontwikkelen dat de ontsluiting van de kennis binnen de Universiteit Maastricht, Zuyd en de campussen vereenvoudigt: een virtuele kenniswijzer. Voor de ontwikkeling van deze tool is subsidie verkregen vanuit Limburg Economic Development (LED). De beoogde ingebruikname is medio mei 2015.

Jen Ditters

De vormtaal van Zuyd is gebaseerd op het vierkant. Door verveelvoudiging van het vierkant ontstaan mogelijkheden om de opleidingen van Zuyd een eigen gezicht te geven. In mijn ontwerp worden vierkanten gevuld, samen gevoegd tot vierkanten en ook weer bewerkt met vierkanten door er schuine hoekjes te verwijderen, zodat de titel De Kunst van het Lesgeven ontstaat. De vierkanten weerspiegelen de unieke manier van lesgeven binnen de verschillende opleidingen van Zuyd en de unieke personen die studenten zijn

De Kunst van het Lesgeven

3



Onderwijs en onderzoek

Dit hoofdstuk geeft de belangrijkste zaken weer met betrekking tot het onderwijs (3.1) en onderzoek (3.2) van Zuyd. Normaliter staan ook de profileringsactiviteiten van het onderwijs en zwaartepuntvorming in dit hoofdstuk. Profilering en zwaartepuntvorming vormt echter een essentieel onderdeel van de prestatieafspraken. In verband met de verplichte rapportage over de voortgang van de prestatieafspraken, beschrijven wij onze activiteiten op dit gebied in hoofdstuk 2.

3.1 Onderwijs

3.1.1 Onderwijsvisie

In de eerste helft van 2014 heeft Zuyd haar onderwijsvisie vastgesteld. Voor ons betekent goed onderwijs dat we aankomende professionals in een motiverende, praktijkgerichte leeromgeving de kennis en vaardigheden meegeven die hen voorbereiden voor werken in de beroepspraktijk. Onze afgestudeerden beschikken over het onderzoekend vermogen dat nodig is om bij te dragen aan vernieuwingen in de beroepspraktijk. Onze curricula weerspiegelen daartoe de actuele kennis uit ons onderzoek. Onze studenten voelen zich onderdeel van een leergemeenschap waarin de professionele cultuur van de beroepspraktijk leeft. In onze onderwijsvisie hanteren wij drie uitgangspunten: (1) een praktijkgerichte leeromgeving, (2) onderwijs dat verbonden is met onderzoek en (3) leren in communities.

Praktijkgerichte leeromgeving

Onze opleidingen bieden studenten een praktijkgerichte leeromgeving die is ingericht om de volgende doelen te bereiken:

1. Afgestudeerden zijn voorbereid op het werken in de beroepspraktijk.
2. De leeromgeving motiveert studenten in het leren voor het beroep.

Verbinding onderzoek met onderwijs

Onze faculteiten verbinden het praktijkgerichte onderzoek met het onderwijs om de volgende doelen te realiseren:

3. Afgestudeerden beschikken over onderzoekend vermogen.
4. Kennis uit ons onderzoek is vertaald in onze curricula.

Leren in communities

Wij streven naar de inrichting van de leeromgeving als professionele leergemeenschap die bijdraagt aan de volgende doelen:

5. Studenten voelen zich verbonden met de leergemeenschap van hun opleiding.
6. De leergemeenschap introduceert studenten in de professionele cultuur van de beroepspraktijk.

3.1.2 Onderwijsportfolio

De hogeschool biedt ultimo 2014 39 bacheloropleidingen, 8 masteropleidingen en 1 Associate degree aan (bijlage 7). Voor professionals is er keuze uit bijna negentig trainingen en programma's. Zuyd biedt onderwijs aan in tien interessegebieden:

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

Wijzigingen in het onderwijsaanbod in 2014 staan vermeld in hoofdstuk 2 en bijlage 7.

3.1.3 Externe ontwikkelingen met invloed op onderwijs

Leven Lang Leren

In het voorjaar van 2014 verscheen het rapport van de Commissie Rinnooy Kan over de flexibilisering van het hoger onderwijs voor volwassenen. In de daaropvolgende brief besteedt het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) veel aandacht aan de flexibilisering en vraagfinanciering van het deeltijdonderwijs, het versterken van de Associate degrees en het wegwerken van belemmeringen in wet- en regelgeving. In de brief kondigt het ministerie een regeling aan voor pilots ten behoeve van flexibilisering en experimenten met vraagfinanciering. Zuyd heeft bij het ministerie kenbaar gemaakt grote interesse te hebben in de regeling omdat deze aansluit bij onze ambitie om meer werk van Leven Lang Leren te maken. In hoofdstuk 2 besteden wij meer aandacht aan ons beleid rondom Leven Lang Leren.

Niet-verwante mbo-instroom

Al jaren is de grote uitval van mbo-studenten in het hbo, met name in het eerste studiejaar, een probleem. Vaak is dit het geval indien de vooropleiding van de mbo-instromers niet aansluit op de gekozen hbo-opleiding. Daarom heeft de minister van OCW in de Wet Kwaliteit in verscheidenheid hoger onderwijs het besluit genomen om bepaalde doorstromroutes van het mbo naar het hbo af te sluiten. Hogescholen kunnen ervoor kiezen om

de regeling van toe te passen op de instroom van het studiejaar 2015-2016. Zuyd heeft ervoor gekozen om, net als een aantal andere hogescholen, de nadere vooropleidingseisen te hanteren, maar geen efficiëntieonderzoek te laten plaatsvinden. Daarmee is het bezit van een mbo-4 diploma voldoende voor toelating. Dit past binnen ons beleid om zo min mogelijk drempels voor studenten op te werpen. Daarnaast kent Zuyd weinig problemen met de mbo-instroom. In hoofdstuk 2 en hoofdstuk 4 beschrijven wij onze vorderingen met betrekking tot de doorstroom mbo-hbo.

Afschaffen centrale loting

Vanaf het studiejaar 2017-2018 vervalt voor numerus fixus-opleidingen de centrale loting. Het afschaffen van de loting is geregeld in de Wet Kwaliteit in verscheidenheid. Reden voor afschaffing van loting is te zorgen voor een betere inhoudelijke match tussen student en opleiding. Dit doet meer recht aan de verschillende eisen die specifieke opleidingen aan hun studenten stellen. Hoofdstuk 4.2 geeft inzicht in de opleidingen bij Zuyd die een aanvraag hebben ingediend of gebruik maken van numerus fixus in 2014.

Clustergewijs visiteren

De Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) heeft in overleg met de Vereniging Hogescholen vastgesteld dat opleidingen voortaan clustergewijs in visitatiegroepen worden gevisiteerd. Dit houdt in dat opleidingen met hetzelfde CROHO-nummer of verwante opleidingen gezamenlijk door één panel bezocht en gevisiteerd zullen worden. De oordelen over deze opleidingen zijn daardoor beter vergelijkbaar en betrouwbaarder voor werkgevers en aspirant-studenten.

De NVAO heeft het voortouw genomen bij de indeling in clusters en de hoger onderwijsinstellingen verzocht om visitatiegroepen te vormen. Na intensief overleg hebben de onderwijsinstellingen voorstellen ingediend en vervolgens gereageerd op de indeling die de NVAO op basis van de voorstellen heeft gepresenteerd. De voorstellen van de NVAO houden in dat door uiteenlopende accreditatietermijnen in een aantal gevallen een harmonisatie door een verkorting dan wel verlenging van de accreditatietermijn noodzakelijk is. Dit geldt ook voor opleidingen van Zuyd. Elke opleiding van Zuyd heeft aansluiting bij een visitatiegroep gevonden, behalve de unieke opleidingen. Deze worden apart gevisiteerd. De clustergewijze visitatie is vanaf januari 2015 een feit. Opleidingen kunnen wel jaarlijks voor 1 april wijzigingsvoorstellen indienen.

Titulatuur

De titulatuur in het hbo is aangepast om meer aansluiting te vinden bij internationale ontwikkelingen en om tot een reductie van het aantal graden te komen. Dit betekent ook dat niet meer zoals in het verleden het College van Bestuur de titulatuur van zijn opleidingen kan vaststellen. Veel opleidingen leiden nu op voor de titel Bachelor of Arts dan wel Bachelor of Science. Opleidingen dienen de nieuwe titulatuur in te voeren op het moment dat zeventig procent van de opleidingen in de betreffende cluster sinds 1 januari 2012 positief is geaccrediteerd.

Een aantal opleidingen heeft op landelijk niveau een ander beeld over de titulatuur dan de NVAO. Naar verwachting zal de discussie over de titulatuur zich in 2015 voortzetten.

3.1.4 Gerealiseerde kwaliteit van onderwijs

Zuydkwaliteit

Wij zijn in 2013 gestart met het project Zuydkwaliteit, in de aanloop naar het behalen van de Instellingstoets Kwaliteitszorg in het najaar van 2015. Bij aanvang van het project zijn drie deelprojecten gestart, gericht op:

- het formuleren en implementeren van een betekenisvol en richtinggevend kader voor kwaliteit van onderwijs;
- het versterken van de centrale sturing op kwaliteit van onderwijs en onderzoek;
- het beschrijven en implementeren van de basisvoorwaarden voor de inrichting van de decentrale kwaliteitszorg.

In 2014 zijn als resultaten van het project Zuydkwaliteit de onderwijsvisie, het Handboek Kwaliteitszorg en een bijgestelde planning- en controlcyclus gerealiseerd. De Onderwijsvisie is reeds besproken (3.1). Het Handboek Kwaliteitszorg beschrijft hoe Zuyd op de verschillende niveaus in de organisatie de kwaliteit van onderwijs borgt. Parallel aan de ontwikkeling van het handboek is de planning- en controlcyclus aangepast zodat wij explicieter op kwaliteit kunnen sturen (zie onderdeel 'interne audits').

Een proefaudit voor de Instellingstoets Kwaliteitszorg in juni 2014 heeft uitgewezen dat Zuyd een gedragen onderwijsvisie heeft. Het beleid heeft een sturende werking. Daarnaast is voldoende zicht op de resultaten en op de kwaliteit van het onderwijs. De audit-systematiek werkt naar wens en een verbetergerichte cultuur is zichtbaar voor het panel. De werking van de bijgestelde planning- en controlcyclus is voor het panel deels zichtbaar. In de tweede helft van 2014 is binnen het project Zuydkwaliteit gefocust op het bestendigen van het nieuwe beleid en het opvolgen van de aanbevelingen uit de proefaudit. Daarnaast zijn wij gestart met het schrijven van de Kritische Reflectie ten behoeve van de instellingstoets.

Interne audits

Op basis van evaluaties en met het oog op het project Zuydkwaliteit hebben wij de auditsystematiek in 2014 verder doorontwikkeld naar een meerjarenauditsystematiek. In deze systematiek voorziet de hogeschool in drie soorten audits: full audits, thematische audits en risicogerichte audits. Elke opleiding krijgt minimaal twee keer per accreditatieperiode een audit (een full audit en een thematische audit). Het College van Bestuur stelt jaarlijks een thema vast waarop opleidingen geauditeerd worden. Voor studiejaar 2014-2015 is het thema de nieuwe aspecten van Zuydkwaliteit, te weten overeenstemming met wet- en regelgeving en de onderwijsvisie. Reguliere auditsystematiek is aangevuld met maatwerk. Maatwerk is aangeboden aan de opleidingen op het gebied van standaard 16 (gerealiseerde eindkwalificaties), inmiddels door de NVAO standaard 10 en 11 genoemd. Specifieke wens van veel opleidingen is het aanscherpen van de kwaliteit van hun systeem van toetsing en eindniveau. De dienst Onderwijs en Onderzoek heeft hiervoor een instrument ontwikkeld, genaamd 'sessie eindniveau'.

Indien een opleiding een onvoldoende scoort op een van de standaarden, krijgt deze opleiding aansluitend een verificatieaudit. Hiervoor maakt de opleiding een verbeterplan op de met een onvoldoende beoordeelde standaard. De auditor monitort de opleiding op uitvoering en ontwikkeling van dit verbeterplan. In 2014 is bij 23 opleidingen een interne audit uitgevoerd. In bijlage 7 valt te lezen welke opleidingen zijn geauditeerd in het verslagjaar.

Een voortgangsrapportage over de kwaliteitsbeoordelingen speelt een centrale rol in het informeren van het College van Bestuur over kwaliteitsrisico's. In de voortgangsrapportage worden de resultaten van de opleidingen op genoemde aspecten zichtbaar gemaakt.

Deze worden besproken met de portefeuillehouder onderwijs, geagendeerd bij het College van Bestuur en vormen input voor de reviewgesprekken tussen het College en faculteitsdirecteuren.

Op de interne Zuyd standaard 'o' met betrekking tot kwaliteitsverbeteringen scoort 85 procent van de opleidingen een voldoende. Het Zuydbrede kwaliteitsniveau op de standaard 'o' audit, komt daarmee veertien procent hoger uit dan voorgaand jaar. Terugkijkend kunnen we constateren dat veel opleidingen constructieve verbeteracties hebben ingezet op standaard 16. Opleidingen werken aan aanscherping van de criteria ter beoordeling van het eindniveau, evenals aan uitvoering daarvan door gekwalificeerde examinatoren.

Bij een aantal opleidingen is in 2014 onvoldoende consistentie in de doorvertaling van de beoogde eindkwalificaties in de inhoud van het programma geconstateerd, evenals een gebrek aan samenhang tussen de gekozen werk- en toetsvormen in relatie tot de te bereiken eindcompetenties. Met onderwijskundige ondersteuning werken deze opleidingen aan curriculumvernieuwing en vergroten van samenhang en consistentie in het programma.

Alle opleidingen die op enige standaard als risicovol geduid zijn, hebben door hun inzet op verbeteringen positief resultaat behaald in de visitaties. Visitatiepanels zijn in 2014 over het algemeen lovend over de opleidingen. Adviezen zijn gericht op hoe een opleiding de unieke eigenschappen nog beter tot haar recht kan laten komen. Andere aanbevelingen hebben betrekking op het meer implementeren van onderzoeksvaardigheden, internationalisering, evenals het verder vergroten van de betrokkenheid van stakeholders.

De interne audits hebben laten zien dat de praktijkgerichtheid bij alle opleidingen leidend is. Dit past bij de onderwijsvisie van Zuyd. De samenwerking met het werkveld en het gebruik van authentieke praktijkopdrachten neemt verder toe. Een goed voorbeeld daarvan is de benutte opleidingstijd van de Nieuwste Pabo, die voor veertig procent plaatsvindt binnen het werkveld. Daarnaast zijn er goede voorbeelden van leren in communities, bijvoorbeeld in het Teaching Hotel van de Hotel Management School Maastricht en bij Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL). Goede voorbeelden van de verbinding van onderzoek aan het onderwijs zijn de Wijk van Morgen, waarin studenten onderzoek doen naar duurzame en geschikte materialen om in de toekomst huizen mee te bouwen en in te richten, en de kunstateliers, waarin studenten onderzoek combineren met artistieke maakprocessen.

Visitaties

De Netherlands Quality Agency (NQA) heeft in 2014 zeven visitaties uitgevoerd (zie ook bijlage 7):

- Innovation in Complex Care (master);
- Master of Arts Therapies (master);
- Interieurarchitectuur (master);
- Oriëntaalse Talen en Communicatie (bachelor);
- Docent Theater (bachelor);
- Leraar Basisonderwijs (bachelor);
- Theater (bachelor).

Deze opleidingen zijn allemaal positief gevisiteerd. De masteropleiding Innovation in Complex Care is een positief getoetste nieuwe opleiding (TNO). Dit is de eerste opleiding in een reeks van acht opleidingen die een macrodoelmatigheidstoets en een TNO voorbereiden.

Examinering en toetsing

Naar aanleiding van de adviezen van Commissie Bruijn in het rapport *Vreemde ogen dwingen* is in de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen eind 2012 de afspraak gemaakt dat alle hogescholen met twee andere hogescholen participeren in ten minste één 'hogeschoolproject' op het terrein van gezamenlijk toetsen. Daarnaast zijn vijf 'landelijk brede' projecten met betrekking tot gezamenlijk toetsen van start gegaan. De opleiding Verloskunde is één van de vijf gesubsidieerde projecten en is tevens penvoerder. In 2014 zijn wij, conform de gemaakte afspraak, actief betrokken geweest bij de pilots in het kader van de gemeenschappelijke toetsing in samenwerking met andere hogescholen. De resultaten zijn divers van aard en niveau, maar laten goed zien dat wij met elkaar werken aan externe legitimering van examens met als doel de toetspraktijk te versterken (bijlage 8).

3.1.5 Onderwijsinnovatie

Zuyd Innoveert

In 2013 is het Zuydbrede innovatieprogramma Zuyd Innoveert van start gegaan. Het doel van dit programma is de onderwijsinnovatie binnen de hogeschool verder te stimuleren. Onze onderwijslectoraten zijn hierbij nauw betrokken (3.2.3). Het programma bestaat uit micro- en macroprojecten. Microprojecten zijn kleinschalige projecten van individuele docenten, gericht op het realiseren van kleine innovaties in de eigen onderwijspraktijk. Faculteiten kunnen macroprojecten uitvoeren: grootschalige projecten om een probleem aan te pakken of een ambitie te realiseren op faculteitsniveau.

In 2014 zijn de resultaten van de eerste zeven macroprojecten en vijftien microprojecten gepubliceerd in een boekje 'Uit de startblokken!'. De meeste macroprojecten hebben betrekking op het thema 'leren in en voor de professie'. Bij de faculteit Gezondheidszorg en Verloskunde manifesteert zich dat in de ambitie om werk te maken van interprofessioneel opleiden. Bij de faculteit Sociale Studies en Educatie richt innovatie zich op grip krijgen op een veranderende beroepspraktijk. Bij de faculteit van de Kunsten en Management en Recht is aandacht besteed aan de specifieke bekwaamheden die noodzakelijk zijn voor de hedendaagse beroepspraktijk, maar die onvoldoende aan bod komen in de huidige curricula.

Verder zijn in 2014 vier nieuwe macroprojecten van start gegaan bij de faculteiten Gezondheidszorg, International Business and Communication, Sociale Studies en Educatie en Verloskunde. In een aantal gevallen betreft het een voortzetting van een macroproject uit 2013. Ook zijn elf microprojecten van start gegaan bij de faculteiten Bèta Sciences and Technology, Gezondheidszorg, waarvan een project in samenwerking met De Nieuwste Pabo, Hotel en Facility Management, International Business and Communication, Management en Recht, Verloskunde en de faculteit van de Kunsten. Daarnaast zijn twee faculteitoverstijgende projecten gestart.

*Doel van het programma
Zuyd Innoveert is de innovatie
van ons onderwijs te stimuleren*

3.2 Onderzoek

3.2.1 Lectoratenportfolio

Onderzoek

Zuyd kent ultimo 2014 28 lectoraten, waarvan 7 bijzondere lectoraten (bijlage 9). In de lectoraten doen lectoren, docenten en studenten praktijkgericht en maatschappelijk relevant onderzoek. Ze dragen bij aan innovaties en ontwikkelingen in het bedrijfsleven en verbinden de praktijk met het onderwijs.

In 2014 hebben diverse veranderingen bij de lectoraten plaatsgevonden:

- Wij hebben afscheid genomen van de lectoren Wil Foppen (Employability), José Bloemer (International Trade Management), Wil Munster (Toerisme en Cultuur) en Jacques Kimman (Nieuwe Energie).
- Zuyd heeft twee nieuwe lectoren benoemd: Mark Pluymaekers als opvolger van José Bloemer op het lectoraat International Relationship Management en Xavier Moonen als bijzonder lector met als opdracht 'Inclusie van mensen met een verstandelijke beperking'.
- Een aantal lectoraten zijn verlengd, namelijk Zonne-energie in de Gebouwde Omgeving van Zeger Vroon en Sociale Integratie van Nol Reverda.
- Besloten is om drie nieuwe lectoraten in te stellen, namelijk Optimalisering Kennis-intensieve Bedrijfsprocessen, Informele Zorg en Facility Management. Deze lectoraten zijn aan het einde van het verslagjaar nog niet ingevuld, maar de werving voor de lectoren is inmiddels gestart en wordt in 2015 afgerond.
- Het lectoraat Midwifery Science wordt vanaf 1 januari 2015 onderdeel van de faculteit Gezondheidszorg.

De speerpunten voor de lectoraten liggen bij de specifieke lectoraatsopdracht. De uitwerking daarvan vindt plaats in het meerjarig lectoraatsplan. Daarnaast heeft elk lectoraat zich te verhouden tot de zwaartepunten van Zuyd (hoofdstuk 2). Deze zwaartepunten worden geconcretiseerd in onze Centres of Expertise, dragen bij aan de regionale ontwikkeling en zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de (Eu)regionale overheid, bedrijfsleven en onderwijsinstellingen.

Daarnaast is de afstemming tussen het onderzoeksbeleid van Zuyd met dat van de Universiteit Maastricht en het beleid van de Provincie groeiend. Dit gebeurt binnen het programma Kennis-As Limburg, waar deze drie partijen intensief samenwerken aan de regionale agenda. Deze strategische samenwerking leidt concreet tot projecten, betere contacten tussen de onderzoekers en beleidmakers en versterking van onze zwaartepunten. In 2014 zijn drie projecten gestart waarin wij participeren: Educatieve Agenda Limburg, het Institute for Transnational and Euregional Border Cooperation and Mobility (ITEM) en het onderzoeksinstituut Business Intelligence and Smart Services (BISS). Op deze lijn zal in 2015 stevig voortgeborduurd worden.

3.2.2 Externe ontwikkelingen met invloed op onderzoek

Kwaliteitszorgstelsel hogescholen

De kwaliteit van het onderzoek aan de hogescholen wordt geborgd door het landelijke Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2009-2015. In 2014 heeft de Vereniging Hogescholen gewerkt aan een nieuw Brancheprotocol voor de periode 2015-2021. Dit protocol zal pas in 2015 beschikbaar zijn.

Vooruitlopend op het nieuwe Brancheprotocol heeft Zuyd in overleg met de lectoren aanpassingen doorgevoerd in de visitatiesystematiek. In een pilot is gewerkt met een nieuw beoordelingskader dat eenvoudiger van opzet is. Dit nieuwe beoordelingskader is beter hanteerbaar en heeft naar tevredenheid gewerkt bij de visitaties van de lectoraten Midwifery Science en Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten. De resultaten van deze pilot nemen wij mee in de implementatie van het nieuwe Brancheprotocol 2015-2021 en de aanpassing van het kwaliteitssysteem van Zuyd.

3.2.3 Gerealiseerde kwaliteit van onderzoek

Visitaties

In 2014 hebben externe visitaties plaatsgevonden bij het lectoraat Midwifery Science en bij het lectoraat Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten (tabel 3.1).

Tabel 3.1 Visitaties en oordeel lectoraten in 2014

Lectoraat	Oordeel beoordelingsaspecten			
	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Excellent
Midwifery Science	0x	4x	8x	5x
Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten	3x	12x	0x	1x

Beide visitatiepanels zijn positief over de bereikte resultaten en de kwaliteit van het onderzoek. Tegelijkertijd doen ze een aantal aanbevelingen. De faculteiten en lectoraten beraden zich op een reactie op de rapporten van beide visitatiepanels en leggen in 2015 eventueel daaruit voortvloeiende aanpassingen in het onderzoek van het lectoraat voor aan het College van Bestuur.

Subsidies

In 2014 hebben wij in totaal 8,7 miljoen euro aan onderzoek besteed. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de herkomst van de onderzoeksgelden in 2014.

Tabel 3.2 Herkomst onderzoeksgelden 2014

Herkomst	Omschrijving	Bedrag (M€)
Rijksbijdrage	Middelen vanuit de reguliere bekostiging	5,3
RAAK	RAAK subsidies	1,3
Internationaal	Via niet Nederlandse financiers verkregen middelen (behalve RAAK internationaal)	1,1
Overig	Alle overige inkomsten voor onderzoek	1,0
Totaal		8,7

In 2014 heeft Zuyd sterk ingezet op verbetering van de kwaliteit van de aanvragen. Dit heeft in geresulteerd in twaalf RAAK-aanvragen. Daarvan zijn er inmiddels vier beoordeeld en goedgekeurd. De overige acht worden in 2015 behandeld. Landelijk neemt het aantal aanvragen ook toe. Het verwerven van onderzoeksgelden kost vanwege de toenemende concurrentie moeite. Dit geldt met name voor internationale middelen. Toch lukt het Zuyd om in 2014 deel te nemen in twintig internationale projectaanvragen (tegenover vijftien in 2013 en zeven in 2012). Internationale aanvragen zijn meestal complex en tijdrovend. Vandaar dat wij bij projecten vaker inzetten op deelname met andere partijen en niet zozeer op penvoerderschap.

Matchingsgelden

Bij de financiering van externe onderzoeksprogramma's wordt veelal cofinanciering van de uitvoerende organisaties verwacht. Lectoraten die meer dan tweehonderdduizend euro aan tweede en derde geldstroommiddelen verwerven ontvangen een suppletie aan matchingsgelden van vijftigduizend euro. In de twee begrotingsjaren waarover dit verslagjaar is verdeeld hebben hiervan vijf respectievelijk zes lectoraten gebruik gemaakt.

Promovendibeleid

In de twee studie jaren van het begrotingsjaar 2014 zijn achttien, respectievelijk twaalf promovendi bezig met een promotieonderzoek met een promotievoucher. In 2014 zijn vier promovendi gepromoveerd.

Postdocbeleid

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

Betrokkenheid studenten

Uit de jaarverslagen van de lectoraten blijkt een grote verscheidenheid van manieren waarop studenten in aanraking komen met onderzoek. Enerzijds gebeurt dat door betrokkenheid van onderzoekers bij (afstudeer)projecten van studenten, anderzijds door deelname van studenten aan onderzoek van de lectoraten. Dit laatste vindt bijvoorbeeld plaats door deelname van studenten aan MKB-opdrachten binnen onze Centres of Expertise. Maar bijvoorbeeld ook in het juridisch domein door het Zuyd Legal Lab, waar studenten van de Hogere Juridische Opleiding concrete vragen uit de samenleving beantwoorden.

Betrokkenheid onderwijs

De lectoren en de leden van de kenniskring zorgen voor de verbinding van het praktijkgerichte onderzoek met het onderwijs. Daarbij maken lectoraten gebruik van een breed arsenaal aan activiteiten zoals: deelname aan curriculum commissies, het verzorgen van Leven Lang Leren-modules, het organiseren van een 'hackaton', het ontwikkelen en uitvoeren van evidencebasedonderwijs, het ontwikkelen van kwaliteitseisen voor opleidingsscholen, het ontwikkelen van laboratoria voor kennisontwikkeling en het verzorgen van gastcolleges, workshops en cursussen onderzoeksbegeleiding voor docenten. Al deze activiteiten zorgen voor een structurele uitwisseling en samenwerking tussen faculteiten, opleidingen en lectoraten.

Betrokkenheid werkveld

De gestage toename van het aantal gesubsidieerde projecten en contractactiviteiten is een indicatie van de samenwerking tussen Zuyd en de regio. Zo is er bijvoorbeeld het samenwerkingsproject TexICH van Saxion, Zuyd, TNO, Ziekenhuisgroep Twente en het regionale bedrijfsleven, dat praktijkgericht onderzoek verricht naar de behandeling van textielvezels (kleding, beddengoed, interieurtextiel) met een bacteriegroeiremmende nano-coating. Een ander voorbeeld is het Kennis-As-project Educatieve Agenda Limburg waarbij Zuyd, Fontys, Universiteit Maastricht en Open Universiteit in nauwe samenwerking met het Limburgse primair, voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs een viertal zogenaamde 'doorbraakprojecten beter onderwijs' beogen te realiseren. Ook staat hier een efficiëntere aansluiting van onderwijs en de arbeidsmarkt centraal.

Naast deze projecten leveren lectoren en hun onderzoekers veelvuldig bijdragen aan congressen, adviesraden, symposia en workshops.

Resultaten onderwijslectoraten

Zuyd heeft twee centrale onderwijslectoraten: het lectoraat Professioneel Beoordelen en het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs. Beide lectoraten zijn betrokken bij het onderwijsinnovatieprogramma Zuyd Innoveert (zie 3.1.5).

Het Zuydbrede onderwijs lectoraat Professioneel Beoordelen heeft als missie hbo-opleidingen grip te geven op de kwaliteit van beoordelen in hun organisatie. Kwaliteit betekent dat zorgvuldige beslissingen worden genomen over beroepsbekwaamheid en dat het beoordelen studenten aanzet tot professioneel leren. In 2014 hebben zeven kenniskringleden gewerkt aan eigen onderzoeksprojecten vanuit een praktijkvraag van een opleiding. Daarnaast verzorgen de leden intern en extern lezingen en workshops en leveren zij een aantal publicaties op. Tevens zijn vier projecten gestart die de komende twee jaar worden uitgevoerd volgens de principes van ontwerpgericht onderzoek: 1) het werken aan afstudeerkwaliteit volgens het protocol Beoordelen is Mensenwerk, 2) het werken aan het ontwerp en de implementatie van de Basiskwalificatie Examinering (BKE), 3) het werken aan een Zuydbreed toetskader en 4) het ontwerp en implementatie van methodiek De Toetsing Getoetst, waarmee opleidingen de kwaliteit van hun toetsing kunnen analyseren, verbeteren en borgen.

Het onderwijs lectoraat Professionalisering van het Onderwijs stimuleert onderzoekend opleiden in het hbo-onderwijs en doet onderzoek naar de betekenis daarvan voor de hbo-docent. In 2014 heeft het lectoraat een aantal bijdragen (presentaties en publicaties) geleverd op grond van lopend en recent afgerond onderzoek over uiteenlopende onderwerpen: studiesucces in het eerste opleidingsjaar van het conservatorium, 'wat maakt nu dat opleidingen excellent zijn?', proces en opbrengsten van innovaties in de bèta-opleidingen en teamleren van docenten in innovatieteams. Tevens zijn nieuwe onderzoeksprojecten tot ontwikkeling gekomen, zoals de evaluatie van het nieuwe curriculum van de ICT-bacheloropleiding, innovatief werkgedrag van docenten, informeel leren van docenten, evidence based besluitvorming in gezondheidszorgopleidingen en het ontwerpen van werkplekleren in gezondheidszorginstellingen. Binnen de projecten wordt nadrukkelijk aandacht geschonken aan de verbinding tussen het onderzoek en de opleidingspraktijk waarvoor het is bestemd.

Naast onderzoeksactiviteiten is het lectoraat betrokken bij activiteiten zoals de totstandkoming van de Educatieve Agenda Limburg en de Kritische Reflectie voor de instellings-toets.

3.2.4 Voorzieningen voor onderzoek

Lectorenstatuut

In 2014 hebben wij de voorzieningen voor onderzoek verder verstevigd, onder ander door de ontwikkeling van een nieuw lectorenstatuut. In dit statuut is de positie van de lectoren verduidelijkt en de taken en bevoegdheden van lectoren binnen de faculteit waarin ze opereren weergegeven.

Bibliotheek

De bibliotheek van Zuyd heeft in 2014 acties ondernomen om onderzoekers beter te faciliteren bij het zoeken in databanken en bij andere aspecten van het doen van onderzoek. Met de benoeming van heldere aanspreekpunten kunnen vragen sneller en beter beantwoord worden.

Subsidiebureau

Het subsidiebureau van de dienst Finance and Control heeft in 2014 een actieve bijdrage geleverd aan het schrijven en indienen van projectvoorstellen. Lectoraten weten, vaak via het subsidiebureau, steeds beter de weg te vinden naar de subsidiebronnen op regionaal, nationaal en internationaal niveau. De subsidieadviseurs werken sinds 2014 één dag in de week op locatie en/of specifiek voor de Centres of Expertise. Vooral voor onze zwaartepunten heeft dat zijn vruchten afgeworpen. Bovendien werken de subsidieadviseurs intensiever samen met de projectcontrollers, waardoor betere inhoudelijke en financiële afstemming plaatsvindt. Ook dit heeft in 2014 bijgedragen aan succesvolle subsidieverwerving voor lectoraten.

Elke dag iets leren, is kennis. Elke dag iets loslaten, is wijsheid.

Linda Ludenhoff

De Kunst van het Lesgeven is af te lezen aan de concentratie in de klas. Hoe aandachtig zijn de studenten? Wat doet de stem van de docent? Deze staat van alertheid kun je zichtbaar maken met een geluidsgrafiek. De grafiek is gekoppeld aan de huisstijlkleuren van Zuyd.

De Kunst van het Lesgeven

4



Studenten

Bij Zuyd Hogeschool worden jonge mensen opgeleid tot gewilde professionals die zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling en voor het aanpakken van kansen die ze signaleren. Zuyd ondersteunt studenten in hun ontwikkeling en bevordert dat ze succesvol studeren en zich verbinden aan de hogeschool en de regio.

Zoals eerder aangegeven in dit jaarverslag, hebben wij in 2014 onderzocht op welke wijze wij het studentenperspectief bij Zuyd nadrukkelijker kunnen hanteren en vormgeven. Als gevolg daarvan zijn de processen rondom studenten opnieuw vormgegeven, beschreven in het studentenbeleid en per 1 december 2014 ondergebracht in een nieuwe dienst Studentzaken. Deze dienst is verantwoordelijk voor alle processen die te maken hebben met de 'student life cycle', zoals bewuste studiekeuze, selectie en toelating, studiebegeleiding en de ondersteuning van studenten met introducties, in medezeggenschapsraden en met sociale en culturele activiteiten.

4.1 Studentenaantallen

Tabel 4.1 Studentenaantallen

Jaar	2013	2014	2015
Studentenaantallen	14.673	14.494	14.264 (prognose)
Studiejaar	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Aantal inschrijvingen (incl. switch)	4.953	5.052	4.672
Aantal afgestudeerden	2.546	2.493	Nog niet bekend

Aanmelders van Zuyd zijn afkomstig van het havo, mbo, vwo, hbo, wo, buitenland en overig (met name colloquium doctum en vooropleidingsonderzoeken). In 2014 is met name het aantal mbo'ers gestegen (+26 procent) en het aantal hbo'ers gedaald (-30 procent) ten opzichte van 2013. Het aantal aanmeldingen voor de duale en deeltijd opleidingen is in 2014 gedaald in vergelijking met 2013. De instroom naar regio's is gelijk gebleven in 2014 ten opzichte van 2013: 51 procent komt uit Zuid-Limburg, 11 procent uit Midden-Limburg, 2 procent uit Noord-Limburg en 36 procent overig. Zie bijlage 10 voor een uitgebreidere weergave van onze studentenaantallen, aantal inschrijvingen en aantal afgestudeerden per faculteit.

4.2 Aansluiting, toelating en selectie

Aansluiting van VO en MBO

Zuyd neemt deel aan het Overleg Oriëntatie Vervolg Onderwijs (OVO, aansluiting vo-hbo) en aan de Werkgroep Aansluiting Limburg (WAL, aansluiting mbo-hbo). In deze overleggen trachten diverse onderwijsinstellingen uit Limburg en Brabant de aansluiting van vo en mbo op het hbo te verbeteren, door de ontwikkelingen uit het vo, mbo en hbo, landelijke wetgeving en regionale ontwikkelingen met elkaar te verbinden. Belangrijke ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs in 2014 zijn gepersonaliseerd onderwijs, passend onderwijs, ontwikkeling van de loopbaancompetenties en loopbaanoriëntatie en -begeleiding. In het mbo zijn de ontwikkeling van de nieuwe kwalificatiedossiers met invoering keuzedelen doorstroom mbo-hbo, regionale clustering van (techniek) opleidingen en de verkorting van de opleidingen van belang voor de aansluiting op het hoger beroepsonderwijs.

Jaarlijks organiseert het OVO de Aansluitdag Hoger Onderwijs Limburg. Circa tachtig decanen, docenten, voorlichters en studieloopbaanbegeleiders namen in 2014 deel aan deze dag die in het teken stond van de Educatieve Agenda Limburg, creatief onderwijs, de studiekeuzecheck, ouderparticipatie en gepersonaliseerd leren.

Binnen de hogeschool zijn in 2014 verschillende instroom- en aansluitprojecten ontwikkeld en uitgevoerd, waaronder nieuwe toelatingstoetsen voor de Nieuwste Pabo, Meet en Greet waarin studenten scholieren voorlichten over een opleiding en over studeren aan het hbo, domeinvoorlichting en hulp bij profielwerkstukken.

Studiekeuzecheck

In de Wet Kwaliteit in verscheidenheid zijn de rechten en plichten beschreven met betrekking tot de studiekeuze en aanmelding van nieuwe studenten voor bacheloropleidingen. Op basis van deze wet heeft een werkgroep in 2014 de studiekeuzecheck voor Zuyd ontwikkeld.

De studiekeuzecheck bestaat bij ons uit de digitale vragenlijst, een contactmoment met de opleiding en het studiekeuzecheck advies.

Bij aanmelding vóór en ná 1 mei is dit advies niet bindend, aankomende studenten beslissen zelf of zij starten met de opleiding. Wel nemen studenten die zich aanmelden na 1 mei verplicht deel aan de studiekeuzecheck. Zuyd wil studenten op deze manier stimuleren tot een bewuste studiekeuze en bevorderen dat studenten zich welkom voelen bij de hogeschool.

De eerste ervaringen zijn positief en een grote meerderheid van de nieuwe studenten heeft deelgenomen aan de studiekeuzecheck. De vooraanmelders hebben zich in 2014 vroeger aangemeld dan in 2013 als gevolg van de vervroeging van de aanmelddatum, maar het totaal aantal vooraanmeldingen ligt lager ten opzichte van 2013.

Na de invoering van de studiekeuzecheck is de werkgroep blijven bestaan om met name de contacten en de processen rondom de studiekeuzecheck te blijven borgen.

Toelating

Niet alle opleidingen nemen deel aan de studiekeuzecheck. Zo gelden voor een aantal opleidingen aanvullende eisen en worden studenten daar op getoetst bij aanmelding.

Aanvullende eisen zijn er bij de opleidingen:

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

De Hotelmanagement School Maastricht stelt op grond van de toekenning van een bijzonder kenmerk kleinschalig en intensief onderwijs aanvullende eisen aan studenten met betrekking tot voldoende aanleg en geschiktheid voor de opleiding. In studiejaar 2014-2015 heeft de opleiding Fysiotherapie voor de laatste maal selectie op basis van de Experimentenwet onderwijs toegepast. Binnen de hogeschool kennen we verder twee fixus-opleidingen die gebruik maken van decentrale selectie: Verpleegkunde en Communication and Multimedia Design. Verder hebben de opleidingen Oriëntaalse Talen en Communicatie, Fysiotherapie en Verpleegkunde een aanvraag voor decentrale selectie voor het studiejaar 2015-2016 bij de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) ingediend.

4.3 Internationalisering

Bij Zuyd studeerden in 2014 1613 internationale studenten (bachelor en master), dit is 11,1 procent van de totale populatie. Zestig procent van de internationale studenten in het verslagjaar is Duits.

Het aantal internationale studenten voor bacheloropleidingen is de laatste jaren gedaald van 13,9 procent in 2011 naar 10,4 procent in 2014. De oorzaak hiervoor ligt met name aan een reductie van het aantal internationale studenten bij de faculteit Gezondheidszorg. Bij deze faculteit schrijven zich met name minder Duitse studenten in. Het Conservatorium Maastricht is veruit de meest internationale opleiding van Zuyd (82,6 procent internationale studenten).

Het aandeel buitenlandse studenten is bij de masteropleidingen gestegen van 51,3 procent in 2011 naar 52,8 procent in 2014 en daarmee redelijk stabiel. In september 2014 heeft Zuyd ongeveer negentig inkomende uitwisselingsstudenten ontvangen, voor een uitwisseling van een half of een heel jaar. Daarnaast hebben wij dertig Braziliaanse studenten verwelkomd in het kader van het Science Without Borders-programma. In 2014 is een Happy Cottage in gebruik genomen voor zeven Japanse gaststudenten van de faculteit International Business and Communication.

Doel van het programma

Zuyd Innoveert is de innovatie van ons onderwijs te stimuleren

International classrooms

Zuyd wil met international classrooms, met daarin minimaal 25 procent van de studenten afkomstig uit het buitenland, de kwaliteit van de opleidingen versterken. Om de international classrooms verder te ontwikkelen heeft de hogeschool in 2014 de werving van buitenlandse studenten geïntensiveerd. Vijf bacheloropleidingen en zes masteropleidingen bieden Engelstalig onderwijs aan, waardoor ze ook internationale studenten kunnen werven. Deze opleidingen hebben hun krachten gebundeld in de werkgroep International Recruitment.

Naar het buitenland

Zuyd Hogeschool stimuleert studenten om een deel van het onderwijs in het buitenland te volgen. In het collegejaar 2013-2014 volgden 142 studenten onderwijs in het buitenland en hebben 207 studenten met een Erasmusbeurs hun stage gevolgd in een Europees land. Daarnaast zijn veel studenten op uitwisseling en stage gegaan naar landen buiten de Europese Unie. Met het programma Young Professionals Overseas hebben 69 studenten een stage of een minortraject gevolgd in een ontwikkelingsland. Vier studenten ontvingen een beurs van het VSB-fonds om een masterstudie te volgen in het buitenland. Voor het studiejaar 2014-2015 zijn 35 Zuyd Excellence Scholarships toegekend aan talentvolle studenten van buiten de Europese Unie.

Docentuitwisseling

Om hun internationale competenties te vergroten geven in studiejaar 2013-2014 negentien docenten les bij een van de Europese partners van Zuyd en hebben tien stafleden internationale ervaring opgedaan door o.a. training en meeloopstages.

4.4 Studentvoorzieningen

Studeren met een functiebeperking

Het aantal studenten met een functiebeperking neemt landelijk toe. Ook binnen Zuyd is de tendens dat dit aantal al jaren stijgt en de komende jaren blijft toenemen. Opvallend is de jaarlijkse stijging van het aantal eerstejaarsstudenten met dyslexie, dyscalculie, een psychische beperking of een problematische thuissituatie. In studiejaar 2013-2014 hebben 354 eerstejaarsstudenten een functiebeperking gemeld. Voor deze studenten bieden wij een aantal voorzieningen aan. De meest gevraagde voorzieningen zijn verlenging van de toetstijd en extra begeleiding bij het maken en uitvoeren van een studieplanning.

In 2014 heeft een werkgroep Studeren met een functiebeperking de nieuwe ambities van Zuyd in het kader van studenten met een functiebeperking beschreven in een notitie en een regeling. Vaststelling daarvan door het College van Bestuur en de implementatie vinden plaats in 2015.

Financiële ondersteuning

Door persoonlijke omstandigheden of door bestuurs- en medezeggenschapsactiviteiten kunnen studenten studievertraging oplopen. In dat geval kunnen ze een aanvraag indienen voor financiële ondersteuning vanuit de regeling Financiële Ondersteuning Studenten. In 2014 zijn 69 aanvragen behandeld, waarvan 38 aanvragen positief beoordeeld zijn.

Het betreft onder andere toekenningen vanwege ziekte of zwangerschap en bevalling, lichamelijke, zintuiglijke of andere functiestoornissen, bijzondere familieomstandigheden, lidmaatschap van de Centrale Medezeggenschapsraad of deelraad of lidmaatschap van het bestuur van een studentenorganisatie en het beoefenen van topsport. Wij hebben in 2014 € 88.948,26 uitgekeerd.

Studentenbegeleiding

De hogeschool hanteert het zogenaamde drietredenmodel als het gaat om de persoonlijke ondersteuning en begeleiding van studenten in het succesvol studeren. In 2014 is dit model verder aangescherpt.

De eerste trede omvat de studieloopbaanbegeleiding (SLB) die iedere opleiding aanbiedt als integraal onderdeel van het opleidingscurriculum. Deze staat in directe relatie tot het onderwijsleerproces. Van belang is dat studenten zich gekend weten en ondersteund worden in hun studievaardigheden.

Bij de tweede trede ligt het accent meer op de randvoorwaardelijkheden van het onderwijsleerproces. De studentendecanen hebben hier een tweedelijnsfunctie. Decanen kunnen studenten verwijzen naar trede drie en spelen een informerende rol in de advisering van de SLB'ers.

Bij de derde trede is sprake van een extra voorziening voor de studentendecaan en SLB'er in het streven naar studiesucces van studenten. Het gaat hier om een gericht aanbod vanuit het Studieloopbaancentrum en ook specialistische kortdurende hulpverlening van een studentenpsycholoog.

Studentendecanaat

In september 2014 heeft het College van Bestuur de notitie Studentendecanaat Zuyd Hogeschool vastgesteld. In deze notitie is de functie, de relatie met de drie treden, de taken en de plaats van het studentendecanaat binnen Zuyd beschreven. In 2014 zijn acht studentendecanen, werkzaam binnen de hogeschool. In het studiejaar 2013-2014 hebben de studentendecanen 5.638 gesprekken met studenten gevoerd en in totaal 6.559 mails verstuurd. De meeste afspraken worden gemaakt met eerstejaarsstudenten. Onderwerpen die daarbij vooral aan bod komen, zijn aanvragen voor extra faciliteiten wegens een functiebeperking, bijzondere omstandigheden en/of ziekte, twijfels over de studiekeuze, faalangst, studievaardigheden, reden van uitschrijving in de vorm van een exitgesprek, studiefinanciering en overige financiële aangelegenheden. De meest voorkomende onderwerpen in gesprekken met hogerejaars studenten zijn studievertraging en studieplanning, ziekte, verder studeren, studiefinanciering en overige financiële vragen, scriptie en stage.

Studentenpsychologen

Zuyd beschikt tijdens het verslagjaar slechts over een beperkt aanbod van de studentpsycholoog. In het kader van een volwaardig aanbod vanuit de gedachte van het drietredenmodel heeft Zuyd in het verslagjaar gewerkt aan een verbreding van de studentpsycholoog voor alle studenten met psychische en/of sociaal-emotionele problemen.

Studieloopbaancentrum

Het Studieloopbaancentrum ondersteunt de persoonlijke ontwikkeling van studenten, door het organiseren van trainingen en cursussen. Het aanbod in het studiejaar 2014-2015 is beperkt. Er zijn zes trainingen Zelfhandhaving en Assertiviteit en een workshop Time Management georganiseerd voor in totaal 150 studenten. Eind 2014 is gestart met een notitie, over de nieuwe koers van het Studieloopbaancentrum en de inbedding van het centrum binnen Zuyd. De drie thema's waar het Studieloopbaancentrum zich op wil richten zijn studiekeuze, hbo-studievaardigheden en persoonlijke problemen in relatie tot de studie.

4.5 Studenttevredenheid

Volgens de Nationale Studenten Enquête 2014 (NSE) geven studenten Zuyd een algemene score van 3,8 op een vijfpuntsschaal. De respons van Zuyd voor de NSE 2014 ligt boven het landelijke gemiddelde (37,9 procent versus 34,1 procent). De themascore stage-ervaring kent de hoogste score. Dit is een score die gebaseerd is op de items: de begeleiding op je stageplek door het bedrijf of de instelling waar je stage loopt, respectievelijk wat je tijdens je stage hebt geleerd. De themascore studierooster kent de laagste score. Deze themascore is gebaseerd op de items: het tijdig bekendmaken van de studieroosters, respectievelijk het tijdig bekendmaken van wijzigingen in het studierooster. In hoofdstuk 2 beschrijven wij onze responsverhogende activiteiten en verbeteracties in het kader van de NSE.

4.6 Rechtsbescherming voor studenten

In navolging op het onderdeel rechtsbescherming van hoofdstuk 1, geven de onderstaande tabellen het aantal meldingen van studenten en extranei weer bij het College van Beroep voor de Examens, de Geschillenadviescommissie, de Ombudsman, de vertrouwenspersoon, de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen en de Klokkenluidersregeling.

Tabel 4.2a Feiten en cijfers College van Beroep en Geschillenadviescommissie over 2014

Uitspraak	Aantal in 2014
Gegrond	2
Ongegrond	3
Schikking	23
Ingetrokken	33
Niet-ontvankelijk	19
Doorverwezen	0
Naar 2015	13
Totaal	93

Tabel 4.2b Cijfers rechtsbescherming studenten over 2014

Orgaan	Begriphantering melding	Aantal meldingen
Ombudsman	Verzoek om advies, bemiddeling en klachtbehandeling.	58
Vertrouwenspersonen	Iemand geeft aan last te hebben van ongewenst gedrag en de vertrouwenspersoon onderneemt eventueel acties in nauw overleg met de melder. Onder melding valt ook een gesprek waarin de vertrouwenspersoon luistert en/of adviseert en zo de melder tot steun is.	11
Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen	Een formele klacht inzake ongewenst gedrag (alle vormen van discriminatie, agressie, geweld, seksuele intimidatie, pesten en treiteren inclusief alle vormen van combinaties) die gericht is aan de Klachtencommissie.	0
Klokkenluidersregeling	Een melding betreffende (het vermoeden van) een misstand.	0

Het grote doel van
onderwijs is niet kennis,
maar actie

Herbert Spencer

Mariëlle Curfs

De Kunst van het Lesgeven is de kunst van het luisteren. Luisteren is een fundamenteel aspect tijdens een gesprek. Door te luisteren ontstaan nieuwe ideeën. Mijn koffietafelboek is een letterlijke vertaling: de koffiemokken en de koffiekkan in combinatie met het luisterend oor, op een serieuze en speelse manier.

De Kunst van het Lesgeven

5



Medewerkers

5.1 Medewerkersaantallen

In de periode tot 2020 bereiden wij onze organisatie en bedrijfsvoering voor op een terugloop in studentenaantallen. De bezetting in fte is ten opzichte van 2013 gedaald met 19 fte.

Tabel 5.1 Personele bezetting in fte

Jaar	2013	2014	2015
	1.397	1.378	1.348 (prognose)

5.2 Personeelsbeleid

Strategische personeelsplanning

Blauwdrukken voor de organisatie en voor de personeelsbezetting zijn niet meer langdurig houdbaar. Wie succes wil blijven behalen, moet werken aan blijvend aanpassingsvermogen. De bewegingsruimte van elke organisatie wordt bepaald door een combinatie van personele, functionele en organisatorische flexibiliteit. Daarom is het belangrijk om organisatie, management en werknemers beweeglijk te maken. Dat lukt alleen als iedereen zich bewust wordt van de veranderende omgeving en in staat én bereid is om mee te veranderen om te voldoen aan de eisen die dat stelt.

Niet voor niets houden wij ons bezig met vragen als 'wat zijn onze toekomstige doelstellingen, hoe ziet onze werkelijkheid er straks uit en welke medewerkers horen daar dan bij?' 'beschikken onze medewerkers over de competenties die we de komende jaren nodig hebben?' en 'kunnen ze die eventueel ontwikkelen?'. Strategische personeelsplanning vergroot het inzicht en commitment voor beweging bij alle betrokkenen. Het maakt voor managers en medewerkers helder wat onze strategische doelen vragen van de organisatie als geheel en van iedere medewerker individueel zijn. 'Welke competenties en vaardig-

heden heb ik nodig, nu en in de toekomst en over welke talenten, competenties en vaardigheden beschik ik al?'. Pas als dat inzichtelijk is, kunnen we onze medewerkers daarin effectief ontwikkelen, begeleiden en coachen. Dit maakt het mogelijk om de juiste mensen aan de hogeschool te verbinden.

Zuyd is daarom in 2013 gestart met strategische personeelsplanning. Hierbij is het van belang dat we de strategische visie en de onderwijsvisie vertalen naar doelen waaraan managers en medewerkers zich committeren. Ook de ontwikkelingen van de studenten-aantallen spelen daarbij een rol, omdat groei of krimp de kwantitatieve ontwikkeling van een faculteit bepalen. Daarnaast zijn er kwalitatieve impulsen om in de toekomst onze beloften waar te maken. Dit geheel van afwegingen geeft helderheid over de noodzakelijke personele maatregelen.

Strategische personeelsplanning is geen doel op zich, maar een continu proces waarin de hogeschool en onze medewerkers blijvend kunnen meebewegen met veranderingen in onze omgeving.

Maatregelen

In 2014 hebben we een begin gemaakt in deze manier van denken en hebben we, rekening houdend met kwantitatieve opgaven (krimp dan wel groei) en kwalitatieve wensen ten aanzien van medewerkers een aantal maatregelen genomen.

Dit heeft geresulteerd in het versnelde vertrek van zeventien medewerkers, in tien loopbaantrajecten, in veertien interne herplaatsingen en ander flankerend beleid. Bovendien hebben we voor het studiejaar 2014-2015 4,7 miljoen euro besteed aan scholing. In de komende jaren blijven deze maatregelen onderdeel uitmaken van de meerjarenpersoneelsplanning en -begroting. De maatregelen sluiten naadloos aan bij de ontwikkeling die de cao-hbo beschrijft over professionalisering en duurzame inzetbaarheid.

Ondersteunen leidinggevenden

Directeuren en teamleiders spelen een cruciale rol in strategische personeelsplanning en de professionalisering en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Zij dragen de strategie uit, bespreken en beoordelen de resultaten en ontwikkeling van medewerkers en motiveren en begeleiden medewerkers in hun ontwikkeling. Bovendien spelen zij een rol in het verzamelen en up-to-date houden van relevante informatie verzamelen, zodat de hogeschool blijvend in kan spelen op de veranderende omgeving.

Een Programmacommissie Doorontwikkeling Besturingsopgave, ingesteld naar aanleiding van de midterm review (zie ook hoofdstuk 1), stemt een aantal trajecten op elkaar af die leidinggevenden – met name teamleiders – beter moeten ondersteunen in hun rol:

- Vereenvoudiging planning en control-cyclus: minder documenten, compactere vraagstelling, geen doublures;
- Afstemmen managementinformatie op specifieke behoefte van de teamleiders en hun teams;
- Gemeenschappelijke aanpak werkdruk.
- De programmacommissie houdt zich niet bezig met de inhoud van de trajecten, maar stemt af en ziet toe op realisatie van de geformuleerde doelen.

Een ander voorbeeld hoe wij directeuren en teamleiders ondersteunen in hun rol is de Managementdag die twee keer per jaar plaatsvindt. In december 2014 zijn de verschillende rollen en faciliteiten van teamleiders onderwerp van gesprek geweest en hebben wij geconstateerd dat de oorspronkelijke doelen van de invoering van teams en teamleiders - meer aandacht voor medewerkers, korte afstand tot de leidinggevende en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor (onderdelen van) de opleiding - te veel naar de achtergrond zijn verdrongen.

Het geheel van aandachtspunten en trajecten in het programma moet ertoe leiden dat we werken aan optimalisatie van de Besturingsopgave, waarbij teamleiders bijzondere aandacht krijgen. Deze aanpak refereert aan de principes van het teamconcept dat niemand alleen in staat is om onze ambities en beloften waar te maken; dit kunnen we alleen samen. Dit betekent overigens niet dat directeuren, lectoren, overige medewerkers en het College van Bestuur hierbij minder belangrijk zijn.

Prestatie-indicator verhouding OP/OOP

Wij willen onze beschikbare middelen zo veel mogelijk (direct) inzetten voor het onderwijsproces. Daarover zijn prestatieafspraken gemaakt met de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) (hoofdstuk 2).

Om de afspraken over de verhouding onderwijspersoneel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP) te realiseren heeft de hogeschool in 2014 actief ingezet op het verminderen van de OOP-formatie. Er zijn (behoudens uitzonderingen) geen vaste benoemingen meer verstrekt en waar mogelijk is afscheid genomen van tijdelijke medewerkers met een OOP-taak. Om dit mogelijk te maken hebben wij gekeken hoe de hogeschool door verbetering van efficiency, herschikking van taken, inzet van automatisering/digitalisering en (beperkte) uitbesteding van taken - samengevat centralisatie en standaardisatie - tot een kleiner takenpakket voor de onderwijsondersteunende medewerkers kan komen. Dit resulteert in een verhouding OP/OOP van 65,4/34,6 procent per 1 januari 2015. Hiermee is de beoogde doelstelling (64/36 procent) vooralsnog bereikt. Aangezien in de OP-formatie veel tijdelijke benoemingen zitten (o.a. vervanging van verlet vanwege masterstudies) en de daling van de behoefte aan onderwijspersoneel als gevolg van de geprognosticeerde daling van studenten de komende jaren zal doorzetten, blijven wij alert op deze cijfers. Met name omdat de OP-formatie in het algemeen meebeweegt op de studentenaantallen en de OOP-formatie niet, leiden de verplichtingen bij onderwijs-ondersteunend personeel tot een druk op de verhouding.

5.3 Ontwikkelingen arbeidsvoorwaarden

Nieuwe cao

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

- De salarissen zijn per 1 december 2014 met twee procent en worden per 1 december 2015 met één procent verhoogd. In augustus 2015 wordt een eenmalige uitkering toegekend van 475 euro bruto naar rato van de omvang van het dienstverband.
- Er zijn nieuwe bepalingen in de cao opgenomen voor duurzame inzetbaarheid voor alle medewerkers (ongeacht hun leeftijd) en er zijn nieuwe bepalingen voor werktijdvermindering voor senioren (pensioen -/- tien jaar). Deze nieuwe bepalingen in de cao vervangen de oude regelingen Werktijden oudere werknemer (TVO) en Senioren-regeling onderwijspersoneel (SOP).

Ontwikkeling pensioenen

Door de vergrijzing nemen de pensioenkosten toe. Bovendien is het huidige pensioenstelsel gevoelig voor schommelingen op de financiële markten. Om te zorgen voor stabielere pensioenen en pensioenpremies en een eerlijkere verdeling van de kosten van de pensioenvoorziening, past de overheid de regels voor pensioenfondsen en pensioenopbouw per 1 januari 2015 aan.

Beleid inzake beheersing van uitkeringen en ontslag

Het beleid van Zuyd is er op gericht optimale randvoorwaarden te creëren voor de medewerkers. Onvrijwillig ontslag en daaruit eventueel voortkomende uitkeringsituaties proberen wij te voorkomen. Als er verplichtingen aan een medewerker ontstaan, lossen wij deze primair op via interne mobiliteit. Als interne mobiliteit niet mogelijk is, zetten wij in op begeleiding naar ander werk. In 2014 heeft een ontslagprocedure van een medewerker geleid tot ontbinding van de arbeidsovereenkomst via de Kantonrechter. Voor deze uitkeringslast is een voorziening opgenomen in de jaarrekening omdat Zuyd eigen risicodragers is voor de WW/BWW (wettelijke/bovenwettelijke werkloosheidsuitkering). Zuyd is ook eigen risicodragers voor de WGA, de regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten. De betaling van de WGA-uitkeringslasten en de kosten van de re-integratie komen voor rekening van Zuyd. In 2014 is aan twee medewerkers een WGA-uitkering uitbetaald. Hiervoor is eveneens een voorziening opgenomen in de jaarrekening. Aan drie medewerkers is een IVA-uitkering (Inkomensvoorziening Volledig duurzaam Arbeidsongeschikten) toegekend. Zuyd is geen eigen risicodragers voor de IVA. Dit betekent dat de Zuyd niet geconfronteerd is met deze uitkeringslasten.

Ziekteverzuim

Het HR-beleid van Zuyd is gericht op het voorkomen en verminderen van verzuim. Bij het terugdringen van verzuim speelt preventie een nadrukkelijke rol. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt primair bij de leidinggevende en de medewerker, met adequate ondersteuning van de casemanagers, Arbo-medewerkers, HR-adviseur en de bedrijfsarts. In 2014 is het ziekteverzuimpercentage van Zuyd vier procent.

5.4 Professionalisering medewerkers

Professionalisering en scholing van medewerkers blijft een belangrijk aandachtspunt voor Zuyd. Het stimuleren van de ontwikkeling en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers is een van onze kernactiviteiten. Dit past ook bij onze missie: 'professionals ontwikkelen zich met Zuyd'. In 2014-2015 besteden wij 4,7 miljoen euro aan scholing van onze medewerkers.

Ingegeven door onze wens om te blijven investeren in de kwaliteit van de medewerkers en gelet op de prestatieafspraken met de minister van OCW, is een belangrijkste inspanning geleverd op het vlak van masterstudies voor docenten. Ook hebben wij geïnvesteerd in onderzoek waarvoor gepromoveerde medewerkers worden aangetrokken en stellen wij medewerkers in staat om te promoveren. Dit resulteert in een percentage masters van 61,6 procent (incl. 8,6 procent PhD) per 1 januari 2015. Hiermee is de beoogde doelstelling in de prestatieafspraken (60 procent, incl. 8 procent PhD) voorsnog bereikt. Momenteel zijn circa honderd docenten bezig met een masteropleiding.

De dienst Human Resources heeft een professionaliseringsplan opgesteld dat past binnen het kader van de huidige cao-hbo. Het professionaliseringsplan bevat hoofdlijnen en geeft de koers aan. Elke faculteit en dienst maakt op basis van deze hoofdlijnen een eigen professionaliseringsplan met eigen prioriteiten, passend bij de strategische ambities en keuzes van Zuyd en het eigen portfolio c.q. meerjarenplan.

5.5 Medewerkerstevredenheid

Onze medewerker is onveranderd trots en verwachtingsvol als het om kwaliteit gaat. Kwaliteit lijkt voor onderwijs personeel niet hetzelfde als voor het ondersteunend personeel. De eerste groep kijkt vooral naar de eigen faculteit en het onderwijs, terwijl de tweede groep stelt dat Zuyd als organisatie succesvol moet zijn en kwaliteit moet bieden aan de student.

Uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) van 2014 blijkt dat medewerkers het werk bij Zuyd waarderen met een 7,0. Zuyd presteert goed op de drie volgens de medewerker belangrijke thema's: werkinhoud, kwaliteit van de opleidingen en organisatie/medewerkers. Werksfeer en de rol die de faculteits- en dienstdirecteuren spelen worden als verbeterpunten aangegeven, maar Zuyd scoort in verhouding met andere hogescholen nog altijd positief.

Alle faculteiten, diensten en teams hebben actiepunten benoemd, die planmatig worden opgepakt om verbeteringen te realiseren.

5.6 Rechtsbescherming voor medewerkers

In navolging op het onderdeel rechtsbescherming van hoofdstuk 1, geeft de onderstaande tabel het aantal meldingen van medewerkers weer bij de Ombudsman, de vertrouwenspersonen, de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen en de Klokkenuidersregeling.

Tabel 5.2 Cijfers rechtsbescherming medewerkers 2014

Orgaan	Begriphantering melding	Aantal meldingen
Ombudsman	Advies, bemiddeling en klachtbehandeling.	22
Vertrouwenspersonen	Iemand geeft aan last te hebben van ongewenst gedrag en de vertrouwenspersoon onderneemt eventueel acties in nauw overleg met de melder. Onder melding valt ook een gesprek waarin de vertrouwenspersoon luistert en/of adviseert en zo de melder tot steun is.	10
Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen	Een formele klacht inzake ongewenst gedrag (alle vormen van discriminatie, agressie, geweld, seksuele intimidatie, pesten en treiteren inclusief combinaties) die gericht is aan de Klachtencommissie.	0
Klokkenuidersregeling	Een melding betreffende (het vermoeden van) een misstand.	0

Anke Meijs

De Kunst van het Lesgeven gaat over de wisselwerking tussen student en docent. Er moet een chemie ontstaan die wisselwerking in gang zet. Mijn ontwerp laat een raamwerk van moleculen zien die elkaar beïnvloeden. Je ziet de wisselwerking van kleuren - studenten in een klas -, maar ook vormen. Het is een pad dat je kunt bewandelen, iets wat de student tijdens zijn opleiding doet. De titel is zo neergezet dat die uitnodigt om te onderzoeken wat er staat, zodat het boek aandacht krijgt en je verdieping zoekt in de inhoud.

De Kunst van het Lesgeven

6



Huisvesting, facilitaire zaken en ICT

Ook daar waar het huisvesting, faciliteiten en ICT betreft anticipeert Zuyd op dalende studentenaantallen en de verwachte ontwikkelingen in het onderwijs. Daarom centreren wij de huidige twee Sittardse locaties in de nieuwbouw Ligne, onderzoeken wij de mogelijkheid tot een compacte Kunstcampus in Maastricht en stemmen wij de ICT-functie af met ons onderwijs en onderzoek.

6.1 Huisvesting en facilitaire zaken

In 2014 is Zuyd op de locaties Nieuw-Eyckholt, Bethlehemweg en Sportcentrumlaan een e-Carshare pilot gestart. Dit houdt in dat Zuyd gedurende een jaar de beschikking krijgt over drie elektrische auto's. De e-auto's kunnen worden gebruikt voor dienst- of privé-verkeer.

Heerlen

Op de locatie Nieuw Eyckholt is in de zomer van 2014 de eerste fase van de verbouwing van de faculteit Bèta Sciences and Technology afgerond en is een representatieve vergaderzaal gerealiseerd. Tevens is het restaurant volledig heringericht. Daarbij is veel aandacht besteed aan goede studentwerkplekken en de akoestiek.

Sittard-Geleen

De Sittardse opleidingen van de hogeschool zullen vanaf studiejaar 2016-2017 gevestigd zijn in Ligne, een multifunctioneel gebied waar naast de hogeschool, ook winkels, de bibliotheek, museum en filmhuis en zorgwoningen ontstaan. De bouw van Ligne in Sittard is in volle gang en ligt op schema. De ruwbouw is inmiddels twee verdiepingen hoog. De definitieve ontwerpen voor de inrichting van de kantoorgebieden zijn afgerond. De bestektekeningen voor het interieur van de bibliotheek, het restaurant, de sappenbar en de vaste keukeninrichting worden uitgewerkt.

Begin november 2014 zijn in de huidige locatie Havikstraat twee lokalen ingericht met het door de interieurarchitect voorgestelde meubilair. Daar kunnen onze docenten en studenten het meubilair testen. De aanbesteding van meubilair loopt parallel met de aanbesteding voor de losse inventaris. Beide aanbestedingen zijn inmiddels gestart.

Een interne werkgroep Ligne richt zich op de voorbereidingen voor ingebruikname van Ligne. Een belangrijk aspect hierbij is het inrichten van de facilitaire organisatie voor Ligne, waarbij we ervan uitgaan dat Zuyd in een shared service centre diensten zal inkopen voor de samenwerkingspartners binnen Ligne. Ligne zal conform planning eind april 2016 worden opgeleverd.

Maastricht

Bij de Hotel Management School Maastricht is de eerste fase van de verbouwing van het Four Seasons Restaurant afgerond. De voorbereiding voor de aanbesteding van de studentenhuysvesting van de campus is in volle gang.

Op de locatie Brusselseweg is één verdieping van de bibliotheek heringericht.

Tevens is gestart met de voorbereiding van de verbouwing voor de huisvesting van de Academy of Media Design and Technology.

Samen met de gemeente Maastricht, Universiteit Maastricht en de Jan van Eyck Academie worden de mogelijkheden voor een compacte Kunstcampus onderzocht.

6.2 ICT

In oktober 2014 is Zuyd een transitietraject rondom de integrale ICT-functie gestart. Dit traject is erop gericht om zowel de reguliere ICT-dienstverlening als specifieke ICT-oplossingen voor de faculteiten meer in lijn te brengen met de eisen die wij daaraan stellen. Zonder deze interventie zou het risico op achterblijvende innovatiekracht van onderwijs en onderzoek groter kunnen worden, omdat de ICT-functie nog onvoldoende aansluit bij veranderingen binnen het onderwijs en onderzoek. Reden hiervoor is enerzijds de relatieve onvolwassenheid van proceseigenaarschap en ICT in het onderwijs en onderzoek, anderzijds de huidige inrichting van de basisprocessen van de Zuydbrede ICT-functie. De dialoog met de interne klant, de besluitvorming en de uitvoering van veranderingen zijn nog onvoldoende uitgevoerd.

Het transitietraject loopt in 2015 door, waarbij de aandacht uitgaat naar optimalisatie van de centrale en meer technische ICT-functie. Daarnaast is er aandacht voor de basisprocessen, de protocollen en het eigenaarschap van diverse systemen.

Non scholae sed
vitae discimus

*Wij leren niet voor de school,
maar voor het leven*

Zuyd anticipeert ook wat huisvesting, faciliteiten en ICT betreft op dalende studentenaantallen en ontwikkelingen in het onderwijs.

Sanne Murrer

Het onderwijs verandert voortdurend. Mijn ontwerp laat de kunst zien van het steeds weer ontdekken en toepassen van nieuwe inzichten (de puzzel) en van de zelfreflectie (de spiegel) waardoor docenten zich blijven herontdekken en blijven groeien. Ik koos voor hout omdat dit staat voor groei. Hout is een basiselement, net zoals een docent de basis vormt van kennis van een student.

De Kunst van het Lesgeven

7



Financiën

In dit verkort financieel verslag geven wij een samenvatting van de jaarrekening van Stichting Zuyd Hogeschool over het kalenderjaar 2014. Op een aantal onderdelen geeft deze samenvatting inzicht in de financiële resultaten van Stichting Zuyd Hogeschool over 2014 en in de begroting voor studiejaar 2014-2015 (de studiejaarbegroting is het formele document en de begroting op kalenderjaar is een afgeleide van deze studiejaarbegroting). Een uitgebreide weergave staat in de jaarrekening 2014 van de stichting, die is opgenomen in bijlage 12. Afrondingsverschillen kunnen in onderstaande tabellen voorkomen.

7.1 Staat van baten en lasten 2014

Tabel 7.1 Staat van baten en lasten 2014

Bedragen x M€	Realisatie 2014	Begroting 2014
Baten		
Rijks- en overige bijdragen	114,8	107,3
Collegegelden	26,1	25,8
Overige baten	17,0	14,5
Totaal baten	157,8	147,7
Lasten		
Personeel	117,4	112,4
Huisvesting	18,7	14,9
Overige lasten	18,8	20,8
Totaal lasten	154,9	148,1
Resultaat	2,9	-0,4

Toelichting baten

Rijksbijdragen

De hogere Rijksbijdrage M€ 7,5 is toe te wijzen aan in de lumpsumbijdragen en de overige Rijksbijdragen:

Ontwikkelingen met betrekking tot de lumpsumbijdragen:

- Indexering van de lonen als gevolg van het nieuwe onderwijsakkoord zorgt voor een positieve afwijking van M€ 1,6.
- Een aanpassing in de referentieraming van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) door meer studenten op landelijk niveau; M€ 4,1.
- Positieve bekostigingsontwikkeling door wijzigingen in het woonplaatsbeginsel; M€ 0,3.

Ontwikkelingen met betrekking tot de overige Rijksbijdragen:

- Extra overige Rijksbijdragen onder andere door opbrengsten investeringsbijdrage Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL), extra lerarenbeurzen en extra bijdragen voor Opleiden in de School: M€ 1,5.

Collegegelden

De hogere verantwoorde collegegelden van M€ 0,3 worden vooral veroorzaakt door een lager aantal inschrijvingen (-/- M€ 1,7) en een hoger tarief voor collegegeld (gemiddeld M€ 2,0).

Overige opbrengsten

De hogere overige opbrengsten ad M€ 2,5 is met name veroorzaakt door de vrijval van de liquiditeitsbijdrage 1988 (M€ 2,2). Deze is vrijgevalen naar aanleiding van een brief waarin ministerie van OCW heeft aangegeven dat de bijdrage niet meer hoeft te worden terugbetaald.

Toelichting lasten

Personeelslasten

De hogere personeelslasten (M€ 5,0) hebben de volgende oorzaken:

- Gedurende kalenderjaar 2014 zijn gemiddeld op studiejaar 24 fte meer medewerkers in dienst dan oorspronkelijk begroot (M€ 1,7).
- Het GPL-tarief is hoger dan begroot (implementatie functiehuis, verhoging premie ZVW over aanspraken VU en EJU, en salarisverhoging van twee procent) (M€ 0,9).
- De overige personele lasten zijn hoger (M€ 2,4) dan begroot. Dit is onder andere veroorzaakt door afkoopsommen (M€ 1,6), de gemiddelde afkoopsom per medewerker bedroeg K€ 80, en door (M€ 0,8) meer aan HOP uitgegeven dan oorspronkelijk was begroot.

Huisvestingslasten

De hogere huisvestingslasten betreffen voornamelijk de inhaalafschrijving (M€ 3,3) door een verhoging van de investeringsgrens van K€ 1 naar K€ 5. Daarnaast is er nog voor M€ 0,5 extra aan overige huisvestingslasten uitgegeven.

Overige lasten

De overige lasten zijn M€ 2,0 lager dan begroot. Dit komt met name door onderbestedingen op advieslasten, representatiekosten en overige beheerslasten.

7.2 Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit

Tabel 7.2 Kengetallen inzake Solvabiliteit en liquiditeit

	Realisatie 2013	Realisatie 2014	Interne norm
Solvabiliteit	42,6%	43,2%	>30%
Liquiditeit	117,8%	117,1%	>50%

De solvabiliteit is het eigen vermogen uitgedrukt in een percentage van het balanstotaal. Deze is in 2014 gelijk gebleven en is nog steeds goed.

De liquiditeitspositie wordt bepaald door de deling van de vlottende activa door de kortlopende schulden. De liquiditeitspositie is momenteel nog zeer positief. De interne norm voor de liquiditeit is verleden jaar naar beneden bijgesteld naar vijftig procent in verband met de nieuwbouw Ligne in Sittard als onderdeel van de herfinanciering bij het ministerie van Financiën. Voor een overzicht inzake kasstromen en financieringsbehoeften verwijzen wij naar het kasstroomoverzicht in de jaarrekening 2014.

7.3 Treasuryverslag

Liquide middelen

Tabel 7.3 Liquide middelen per 31 december 2014

Bankrekeningen: saldo- & rente ontwikkeling						
bedragen x € 1.000	saldo 31-12-2013	saldo 31-12-2014	mutatie saldo	gemiddelde rente %	rente t/m 31-12-2014	Looptijd
Rekening-couranten						
Ministerie van Financiën	19.257	15.989	-3.268	0,01%	19	
Commerciële banken	926	406	-520	0,00%	1	
	20.183	16.395	-3.788		20	
Spaargelden Ministerie van Financiën:						
0,26% MvF deposito 17321	5.000	0	-5.000	0,26%	3	10/12/13 - 10/03/14
0,36% MvF deposito 17322	5.000	0	-5.000	0,36%	8	10/12/13 - 10/06/14
0,45% MvF deposito 17323	5.000	0	-5.000	0,45%	16	10/12/13 - 10/09/14
0,55% MvF deposito 17464	0	5.000	5.000	0,55%	27	08/01/14 - 08/01/15
0,52% MvF deposito 18007	0	5.000	5.000	0,52%	13	26/05/14 - 26/03/15
0,49% MvF deposito 18088	0	5.000	5.000	0,49%	11	20/06/14 - 22/06/15
0,35% MvF deposito 18353	0	5.000	5.000	0,35%	5	22/09/14 - 22/09/15
	15.000	20.000	5.000		83	
U/G dochters Zuyd	2.700	3.216	516	1,75%	52	
totaal	37.883	39.611	1.728		155	
Kasgelden						
bedragen x € 1.000	saldo 31-12-2013	saldo 31-12-2014	mutatie saldo			
Kassaldo	19	18	-1			
totaal	19	18	-1			
totaal	37.902	39.629	1.727		155	

Met de overgang naar schatkistbankieren (april 2011) zijn vrijwel alle tegoeden overgeheveld van de commerciële banken naar het ministerie van Financiën ('s Rijks schatkist) en gebruiken wij de commerciële banken nagenoeg alleen voor het betalingsverkeer. Doordat de banksaldi van zowel de rekening-couranten als de spaarrekeningen fluctueerden tijdens de verslagperiode, kan de gemiddelde rentestand slechts worden benaderd; de opgenomen renten in de kolom 'rente t/m 31-12-2014' zijn de daadwerkelijke rente-opbrengsten in de verslagperiode. De rentevergoedingen voor de depositogelden bedragen < 0,6 procent op jaarbasis.

De uitstaande gelden bij 'U/G dochters Zuyd' betreffen een onderhandse lening (K€ 2.316) en een achtergestelde lening (K€ 900), beiden verstrekt aan De Wijk Van Morgen B.V (DWvM). De onderhandse lening is (tijdelijk) uitgebreid met M€ 0,5 vanwege vertragingen

in de uitbetaling van subsidiegelden bij DWvM alsmede verhoogde bouwkosten. Deze leningen zijn afgesloten als voorfinanciering op de door DWvM te realiseren gebouwen. De realisatiefase van de gebouwen is inmiddels afgerond en momenteel wordt de eindafrekening van de EFRO- en EOS DEMO subsidie opgemaakt en door een externe accountant gecontroleerd.

Geldmiddelen

Tabel 7.4 Samenvatting geldmiddelen per 31 december 2014

Waarde ontwikkeling			
Bedragen x K€	Waarde 31-12-2013	Waarde 31-12-2014	Mutatie waarde
Bankrekeningen/deposito's	37.883	39.611	1.728
Kasgelden	19	18	-1
Totaal	37.902	39.629	1.727

Resultaat ontwikkeling			
Bedragen x K€	Realisatie	Begroting	T.o.v. begroting
	01 jan 2014 tot 31 dec 2014	01 jan 2014 tot 31 dec 2014	
Bankrekeningen / deposito's	155	87	68
Totaal renteopbrengst	155	87	68

De waarde van de geldmiddelen is in 2014 licht gestegen. De resultaatontwikkeling in de verslagperiode, zijnde de renteopbrengsten van de bankrekeningen en deposito's ligt, als gevolg van een lichte stijging in de (deposito) rentevergoedingen, hoger dan de begrootte opbrengsten in dezelfde periode.

Langlopende leningen

Tabel 7.5 Overzicht langlopende leningen per 31 december 2014

Lening	Hoofdsom per 31 dec 2013	Betaalde rente tot 01 jan 2015	Begrote rente tot 01 jan 2015	Hoofdsom per 31 dec 2014
Bedragen x K€				
Geldlening ministerie Financiën (€ 40.000)	25.000	1.037	777	30.000
Overige				
Liquiditeitsbijdrage 1988	2.236			0
Bijdrage gemeente Heerlen parkeergarage Nieuw Eyckholt Oorspronkelijk bedrag: € 280.000,-	56			28
Totaal langlopende leningen	27.292	1.037	777	30.028

Ingaande april 2011 is Zuyd overgegaan op Schatkistbankieren bij het ministerie van Financiën. De hogeschool heeft toen een financiering afgesloten van M€ 40. Ultimo december 2014 is hiervan M€ 30 opgevraagd. In maart 2015 zal het restant ad M€ 10 worden opgevraagd. Aflossingen vinden voor het eerst plaats vanaf 31 maart 2016 en bedragen per kwartaal M€ 0,5. Deze lening is uitsluitend aangegaan ter financiering van onroerend goed. Het rentepercentage van de lening is 4,14 procent. De looptijd van de lening is tot 31 december 2035.

De liquiditeitsbijdrage 1988 betreft een door het ministerie van OCW beschikbaar gestelde bijdrage ter dekking van het liquiditeitstekort, voortkomend uit de gespreide inning van collegegelden; aflossingsverplichtingen zijn niet overeengekomen. Het ministerie heeft aangegeven dat deze verplichting in het kalenderjaar 2014 kan vrijvallen. De verwerking van de vrijval heeft ultimo 2014 plaatsgevonden.

De bijdrage van de gemeente Heerlen betreffende de parkeergarage Nieuw Eyckholt wordt in tien kalenderjaren vanaf 2006 ten gunste van het resultaat gebracht. Gezien de looptijd is deze bijdrage opgenomen als lang vreemd vermogen en niet als transitorische post.

7.4 Bezoldigingen

Bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen

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

Het bezoldigingsmaximum in 2014 voor stichting Zuyd hogeschool is €199.905,-. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 7,5 procent en voor de overige leden 5 procent van het bezoldigingsmaximum.

Tabel 7.6 Bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen – met dienstbestrekking

Bedragen x €1	Voorzitter CvB C.M.A. van Rosmalen	Lid CvB R.B. Vetkamp	Lid CvB C.H.E. Kwakman	Lid CvB O.B. van Nugteren
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/8	1/1 - 31/12	1/12 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0
Bezoldiging				
Beloning	166.760	102.307	132.568	10.740
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	26.834	15.402	20.764	1.930
Totaal bezoldiging 2014	193.594	117.709	153.332	12.670
Toepasselijk WNT-maximum bezoldiging	199.905	199.905	199.905	199.905
Motivering van overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Uitkering in 2014 wegens beëindiging dienstverband				
Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	-	-	-	-
Toepasselijk WNT-maximum ontslaguitkering				
Voorgaande functie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Motivering van overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2013				
Functie(s) in 2013	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB	
Duur dienstverband in 2013	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	
Bezoldiging				
Beloning	168.611	153.466	131.913	
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	
Beloningen betaalbaar op termijn	28.634	25.497	21.242	
Totaal bezoldiging 2013	197.245	178.963	153.155	

Tabel 7.7 Bezoldiging topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen - zonder dienstbetrekking

Naam	functie(s)	totale bezoldiging	belastbare onkosten-vergoeding	beloningen betaalbaar op termijn	toepasselijk WNT maximum	duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	omvang van het dienstverband in het jaar (in fte)
Mols G	voorzitter	13.643	-	-	14.993	nvt	nvt
Depondt-Olivers MLH	vice-voorzitter	9.096	-	-	9.995	nvt	nvt
Cörvers JGF	lid	9.199	-	-	9.995	nvt	nvt
Janssen GMH	lid	9.096	-	-	9.995	nvt	nvt
Peeters GJH	lid	8.277	-	-	9.995	nvt	nvt
Radix LRM	lid	9.096	-	-	9.995	nvt	nvt
Smeets BLLJ	lid	9.096	-	-	9.995	nvt	nvt

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de vermelde topfunctionarissen zijn er geen functionarissen die in 2014 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden.

Er zijn in 2014 geen ontsluitingen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Tabel 7.8 Declaraties CvB kalenderjaar 2014

	Collegelid K. Kwakman	Collegelid K. van Rosmalen	Collegelid R. Vetkamp	Collegelid O. van Nugteren
Representatiekosten	78	1.768	2.212	0
Reis en verblijfkosten	842	1.130	1.969	661
Overige kosten	0	0	0	0
Eindtotaal	920	2.898	4.181	661

7.5 Continuïteitsparagraaf

Kengetallen

Tabel 7.9 Kengetallen medewerkers en studenten/deelnemers

Kengetal	Verslagjaar	2015	2016	2017
Personele bezetting (in fte, stand per 31-12-2014)				
- Management/directie en ondersteunend personeel	481	470	458	452
- Onderwijzend en wetenschappelijk personeel	897	878	858	843
Studenten/deelnemersaantallen	14.494	14.264	14.197	14.102

Personele bezetting

Als gevolg van de dalende instroom studenten, verwachten wij dat de personele bezetting de komende jaren ook zal dalen. De target-norm voor de verhouding tussen onderwijs-personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP) is 64/36 procent. In het verslagjaar zit Zuyd boven deze norm en het is de verwachting dat dit in de komende drie jaren zo blijft.

Studenten/deelnemersaantallen

Op basis van de huidige aantallen en verwachtingen zijn de studentenaantallen geëxtrapoleerd naar komende jaren.

Balans

Tabel 7.10 Balans verslagjaar, n+1, n+2, n+3

Activa, bedragen x M€	Verslagjaar	2015	2016	2017
Vaste activa				
Materiele vaste activa	84,5	95,9	100,2	97,0
Financiële vaste activa	0,0	0,0	0,0	0,0
Totaal vaste activa	84,5	95,9	100,2	97,0
	-	-	-	-
Vlottende activa	46,4	48,4	43,9	47,7
Totaal activa	130,9	144,3	144,1	144,7
Passiva, bedragen x M€	Verslagjaar	2015	2016	2017
Eigen vermogen				
Algemene reserve	31,1	34,2	36,3	39,0
Bestemmingsreserve publiek	26,4	26,0	25,7	25,6
Bestemmingsreserve privaat	-1,2	-0,4	-0,4	-0,4
Voorzieningen	4,9	5,5	5,5	5,5
Langlopende schulden	30,0	40,0	38,0	36,0
Kortlopende schulden	39,7	39,0	39,0	39,0
Totaal passiva	130,9	144,3	144,1	144,7

Financieringsstructuur

De langlopende schulden van Zuyd zijn uitsluitend aangegaan ter financiering van gebouwen. In de komende twee jaren zal in Sittard een nieuw gebouw (Ligne) in gebruik worden genomen. Hierdoor stijgen de materiele vaste activa in de komende jaren, evenals de langlopende schulden. Uiteindelijk zullen de materiele vaste activa dus voor zeker vijftig procent gefinancierd blijven met eigen vermogen. Voor de reguliere activiteiten van Zuyd is de liquiditeit en het weerstandsvermogen op voldoende niveau.

Mutaties van reserves, fondsen en voorzieningen

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

Tot slot is de negatieve bestemmingsreserve privaat voor de komende jaren gelijk gehouden, aangezien er nagenoeg geen activiteiten meer plaats zullen vinden in de komende jaren.

Staat/raming van baten en lasten

Tabel 7.11 Staat/raming baten en lasten verslagjaar, n+1, n+2, n+3

Baten, bedragen x M€	Verslagjaar	2015	2016	2017
Rijksbijdrage	113,7	113,0	112,2	112,4
Overige overheidsbijdragen en subsidies	1,1	1,0	1,1	0,9
Collegegelden	26,1	26,4	27,5	28,1
Overige baten	16,9	16,0	17,3	17,9
Totaal baten	157,7	156,4	158,0	159,3
Lasten	Verslagjaar	2015	2016	2017
Personeelslasten	117,4	118,3	121,5	122,1
Afschrijvingen	9,9	2,2	1,8	1,7
Huisvestingen	8,8	12,2	12,3	12,8
Overige lasten	17,8	18,8	19,0	18,5
Totaal lasten	153,8	151,6	154,6	155,1
Saldo van baten en lasten	3,9	4,8	3,5	4,2
Saldo financiële bedrijfsvoering	-0,9	-1,3	-1,6	-1,6
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-
Totaal resultaat	2,9	3,5	1,8	2,6
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	-	-	-	-

Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

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

Collegegelden

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

Overige baten

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

Personeelslasten

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

Afschrijvingen, huisvestingslasten en overige lasten

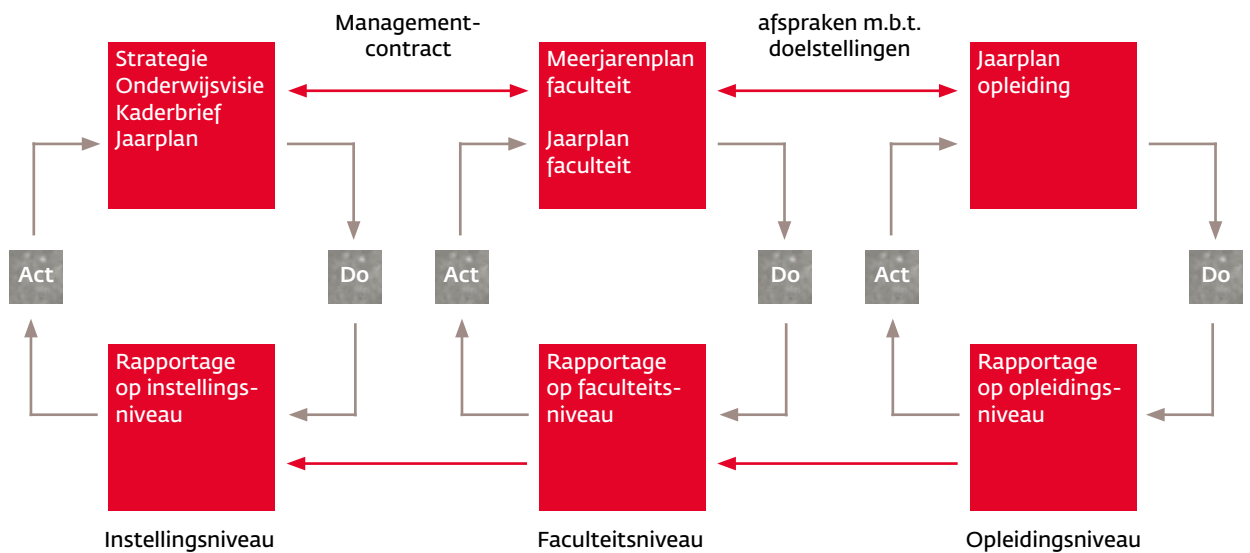
De afschrijvingen dalen licht in de komende jaren, tot de ingebruikname van de nieuwbouw te Sittard (Ligne). In de raming zijn onder 'afschrijvingen' bovendien enkel de afschrijvingen voor inventaris meegenomen. De afschrijving voor gebouwen is gepresenteerd onder huisvestingslasten (tabel 7.11).

In de jaren 2015 tot en met 2017 zijn extra lasten voor nog te starten projecten nog niet verwerkt aangezien de hoogte van deze kosten nog niet bekend is.

Intern risicobeheersings- en controlesysteem

Onderstaande figuur geeft inzicht in de wijze waarop de verschillende sturingscycli van Zuyd in elkaar grijpen.

Figuur 7.1 PDCA-cyclus centraal en decentraal



Planning- en controlcyclus

Via de planning- en controlcyclus stuurt Zuyd op de realisatie van strategische, kwaliteits- en financiële doelen. Deze doelen worden verwerkt in de Kaderbrief. De afgeleide ambities van deze doelen worden verwerkt in de jaarplannen van de faculteiten en de diensten. Het College van Bestuur legt de gemaakte afspraken vast met de directeur van de faculteit/ dienst in een managementcontract. De voortgang wordt gemonitord via managementrapporten en besproken tijdens reviewgesprekken.

Prestatieafspraken

Door gerichte investeringen, trajecten en projecten is Zuyd goed op weg de prestatieafspraken te realiseren (zie ook hoofdstuk 2). In de reguliere planning- en controlcyclus monitoren wij de realisatie van deze afspraken. Faculteiten en diensten geven in hun jaarplan aan waar zich risico's voordoen in relatie tot deze afspraken en welke maatregelen nodig zijn. De dienst Onderwijs en Onderzoek ondersteunt daar waar nodig.

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek

In de afgelopen jaren is fors geïnvesteerd in het ontwikkelen en implementeren van een kwaliteitszorgsystematiek en een gezamenlijke visie op kwaliteit van onderwijs (zie ook hoofdstuk 3). In 2015-2016 verschuift het zwaartepunt naar implementatie van het ontwikkelde onderwijsbeleid. Interne audits maken de werking van de kaders inzichtelijk. De uitkomsten van de audits vormen input voor de planning- en controlcyclus. Verder wordt in 2015-2016 het onderzoeksbeleid geëxpliciteerd in een nota onderzoek. Op basis van de uitkomsten van de Instellingstoets Kwaliteitszorg stellen wij een plan op voor de verdere investeringen in kwaliteit.

Studentontwikkeling

Op basis van demografische gegevens houden wij in de financiële meerjarenbeleidskaders rekening met een daling van de instroom van studenten. Faculteiten spannen zich in een hogere instroom te realiseren om de verwachte daling op te vangen dan wel flexibiliteit te creëren om de gevolgen van de daling op te kunnen vangen.

House of Control

Met het oog op het formele en integrale risicomanagementsysteem uit de Branchecode goed bestuur hogescholen zijn wij bezig met de ontwikkeling van het House of Control Zuyd (zie ook hoofdstuk 1). Het House of Control Zuyd is het raamwerk waarbinnen ons formele en integrale risicomanagement in de toekomst door de dienst Finance and Control verder zal worden doorontwikkeld. De contouren van die doorontwikkeling maken deel uit van meergenoemd raamwerk.

Risicoinventarisatie

In 2012 hebben wij een inventarisatie uitgevoerd met als doel het in kaart brengen van de belangrijkste strategische risico's voor Zuyd. Vervolgens hebben wij passende maatregelen genomen om deze risico's te beheersen.

Rapportage toezichthoudende orgaan

Zie hoofdstuk 1 voor het verslag van de Raad van Toezicht.

Marloes van Loon

Ik heb de opleidingen van Zuyd verdeeld in tien categorieën en voor elke categorie een icoon ontworpen. De iconen samen worden een patroon, een geheel. Elk icoon apart stelt minder voor dan wanneer ze samenwerken en iets nieuws creëren. Dat is waar Zuyd voor staat. Misschien vallen de iconen niet meteen op, maar wanneer je beter kijkt ontdek je steeds meer. Dat staat symbool voor de diepgang in ons onderwijs.

De Kunst van het Lesgeven



Bijlagen

Bijlage 1

Personalia en portefeuillevverdeling College van Bestuur - ultimo 2014

Karel van Rosmalen - voorzitter

Portefeuille

- Interne en externe representatie. Verantwoordelijk voor strategie, interne en externe communicatie, branding, marketing, internationalisering, organisatieontwikkeling en docentprofessionalisering.
- Bijzondere aandacht voor de faculteiten ICT, Bèta Sciences and Technology, International Business and Communication en de faculteit van de Kunsten.

Nevenfuncties

- Lid Stuurgroep Make it in the Netherlands
- Voorzitter Bestuur Stichting Kwaliteitscentrum Examinering
- Lid Bestuur Zorgacademie Limburg
- Voorzitter Raad van Toezicht CINOP
- Voorzitter Bestuur Vrienden van de Talenacademie
- Lid Bestuur Stichting Erfgoed Savelbergklooster
- Lid Klachtencommissie Governance MBO
- Lid Bestuur Limburg Economic Development LED
- Lid Stuurgroep Smart Services Hub SSH
- Lid Strategiegroep Kennis-As Limburg

Vervolg

Personalia en portefeuillevverdeling College van Bestuur - ultimo 2014

Kitty Kwakman - lid

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

Olaf van Nugteren – lid (per 1 december 2014)

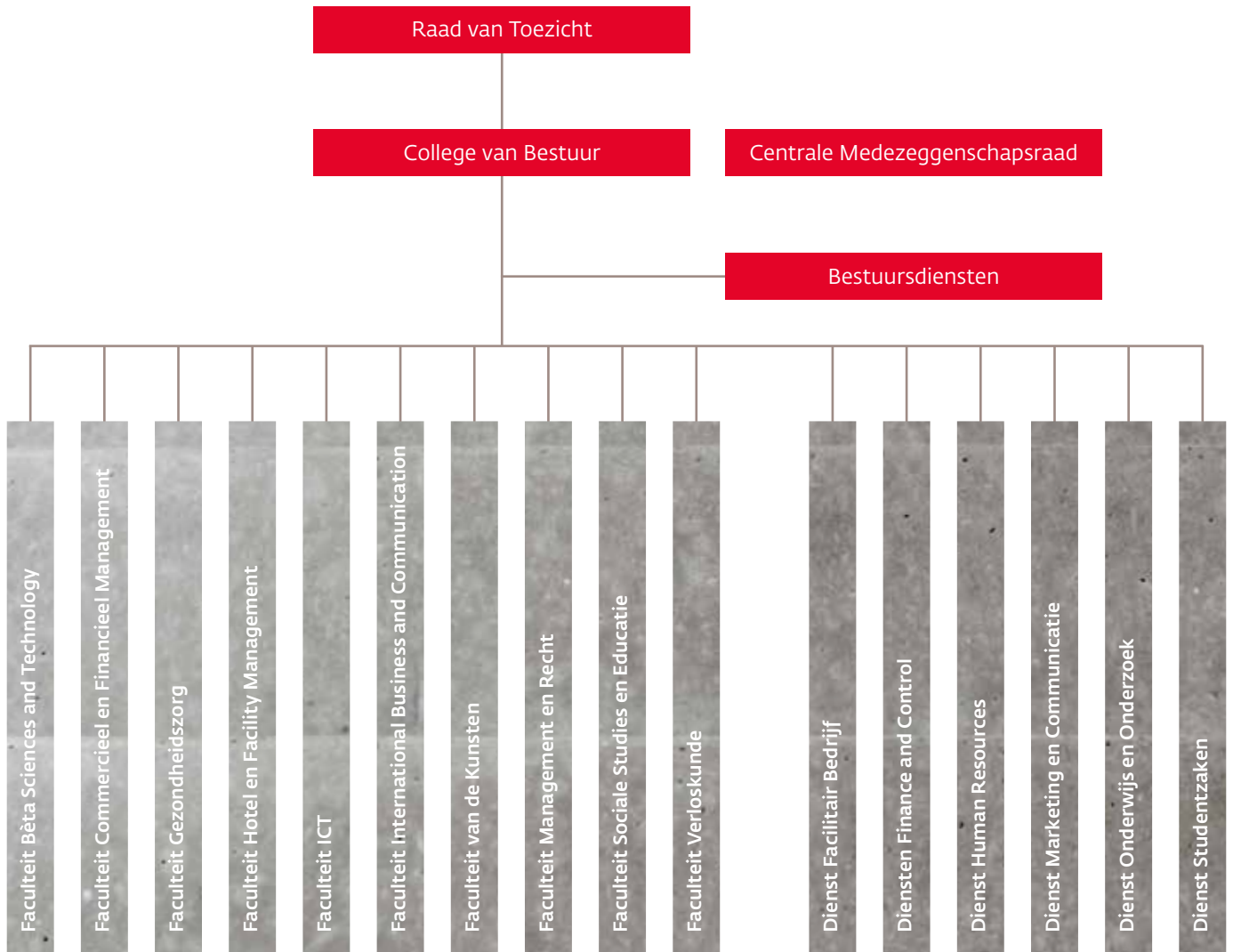
- | | |
|---------------|--|
| Portefeuille | <ul style="list-style-type: none"> - Integrale bedrijfsvoering, finance en control, human resources, huisvesting, facilitaire zaken en ICT. - Bijzondere aandacht voor de faculteiten Commercieel en Financieel Management, Hotel en Facility Management, Management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

Remmelt Vetkamp – lid (tot 31 augustus 2014)

- | | |
|---------------|--|
| Portefeuille | <ul style="list-style-type: none"> - Integrale bedrijfsvoering, finance en control, human resources, huisvesting, facilitaire zaken en ICT. - Bijzondere aandacht voor de faculteiten Commercieel en Financieel Management, Hotel en Facility Management, Management en Recht. |
| Nevenfuncties | <ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht kenniscentrum Duurzaam Bouwen en Nieuwe Energie (BIHTS) - Lid Bestuur Bits of Freedom - Lid Bestuur De Maatschappij - Lid Raad van Toezicht Toneelgroep Maastricht |

Bijlage 2

Organogram Zuyd – ultimo 2014



Bijlage 3

Samenstelling Raad van Toezicht - ultimo 2014

Gerard Mols

Naam	De heer prof. dr. G.P.M.F. Mols (1951) - voorzitter
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Hoogleraar strafrecht en strafprocesrecht bij de Faculteit der Rechtsgeleerdheid van de Universiteit Maastricht
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool Voorzitter Raad van Toezicht van het Bibliocentre in Weert - Raadsheer-plaatsvervanger bij het Gerechtshof in Den Bosch - Docent aan de voortgezette Stagiaire Opleiding voor advocaten - Visiting professor aan de Universiteit van Yogyakarta in Indonesië - Lid van de Raad van Toezicht van de Universiteit van Amsterdam en adviseur van de Raad van Toezicht van de Hogeschool van Amsterdam - Raadsheer-plaatsvervanger Gerechtshof Den Haag, kamer internationale misdrijven - Secretaris clusterbestuur RK parochies Neer-Roggel-Heibloem
Eerste benoeming	1 januari 2013
Lopende termijn	31 december 2016
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissies	<ul style="list-style-type: none"> - Remuneratiecommissie - Commissie Onderwijs en Onderzoek

Mirjam Depondt

Naam	Mevrouw M. Depondt-Olivers (1961) - vice-voorzitter
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Algemeen directeur/bestuurder woningcorporatie Woonpunt, Maastricht
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> - Vice-voorzitter Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool - Vice-voorzitter Bestuur Stichting Regiobranding Zuid-Limburg Directeur Wonen boven Winkels Maastricht NV - Voorzitter Bestuur Stichting Ronald McDonaldhuis Maastricht Voorzitter Raad van Toezicht Stichting VVV Maastricht - Lid Raad van Toezicht Stichting Samenwerkende VVV's Limburg
Eerste benoeming	12 juni 2007
Lopende termijn	31 december 2014
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissies	Remuneratiecommissie

Guy Peeters

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

Loek Radix

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

Vervolg

Samenstelling Raad van Toezicht - ultimo 2014

Gerald Janssen

Naam	De heer drs. G.M.H. Janssen (1957)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Directeur Human Resources APG, Heerlen
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool - Lid Dagelijks Bestuur Stichting SPO (secretaris) - Lid van Raad van Toezicht Toneelgroep Maastricht - Bestuurslid Stichting Regiobranding Zuid-Limburg - Bestuurslid Ontwikkelingsmaatschappij Parkstad
Eerste benoeming	9 juni 2009
Lopende termijn	31 december 2016
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissies	Neen

Frank Cörvers

Naam	De heer 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 - Bijzonder hoogleraar 'Demografische transitie, menselijk kapitaal en werkgelegenheid', Universiteit Maastricht, ROA – NEIMED, Maastricht / Heerlen - Bijzonder hoogleraar 'Onderwijsarbeidsmarkt', Universiteit van Tilburg / Reflect – CAOP, Tilburg / Den Haag
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool - Fellow bij NETSPAR, Tilburg - Fellow bij Network Social Innovation (NSI), Maastricht - Lid van de Adviescommissie leerlingen- en studentenramingen ('Commissie ALS') van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Den Haag - Secretaris Stichting Buurtplatform Wolder, Maastricht - Bestuurslid Stichting Gezond Samenwerken, Den Haag
Eerste benoeming	1 januari 2014
Lopende termijn	31 december 2017
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissies	Commissie Onderwijs en Onderzoek

Loet Smeets

Naam	De heer B.L.L.J. Smeets RC (1962)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Voorzitter Raad van Bestuur Lunet Zorg Eindhoven
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool - Lid Raad van Toezicht de Zorggroep, Venlo - Lid Raad van Commissarissen MCC Omnes, Sittard - Lid Bestuur Brainport Coöperatie Slimmer Leven 2020, Eindhoven
Eerste benoeming	1 januari 2014
Lopende termijn	31 december 2017
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissies	Auditcommissie

Bijlage 4

Samenstelling Centrale Medezeggenschapsraad - ultimo 2014

Geleding personeel

De heer Werner Eussen (voorzitter)
 De heer Ulrich Welter
 De heer Han van de Staay
 Mevrouw Angelique Cappa
 De heer Han Winteraeken
 Mevrouw Pernelle van Loon
 De heer Aad van de Berg
 De heer Jan Bertholet
 De heer Frans Schoonbrood

Geleding studenten

Mevrouw Sophie Hermans (vice-voorzitter)
 Mevrouw Heleen Berends
 De heer Niels Smallenbroek
 Mevrouw Stephanie Poolen
 Mevrouw Claudia van Oortmerssen
 Mevrouw Shroust Waly
 De heer Martijn Winthaegen
 De heer Jens Somers
 Mevrouw Lotte Keularts

Bijlage 5

Notitie Helderheid in de bekostiging

De Kamer Onderwijs van de Commissie Compliance 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.

Thema's en de bevindingen

a. Bekostiging buitenlandse studenten

In het kader van een bi-diplomeringsprogramma's van de faculteit International Business and Communication studeren studenten van de partnerinstelling bij Zuyd en Zuyd-studenten bij een partnerinstelling in Engeland (ARU in Cambridge) of Frankrijk (Kedge in Marseille).

De faculteit Gezondheidszorg (opleiding Logopedie) kent een bi-diplomeringsstraject met de Arteveldhogeschool in Gent.

De kwaliteit van de programma's is gewaarborgd via overeenkomsten, curriculumvergelijking en accreditatiestelsel.

b. Uitbesteding

- Bij de faculteit International Business and Communications hebben studenten van European Studies de mogelijkheid een doorstroomminor in een omvang van dertig ECTS'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 ECTS's. De afspraken, onder andere over kwaliteit en over kostenvergoeding, zijn contractueel vastgelegd.
- Ten aanzien van gemelde feiten bij de faculteit Verloskunde is geconstateerd dat voor stages in ziekenhuizen en eerstelijns praktijken wordt betaald voor de begeleiding van studenten. De gehanteerde gedragswijze is begrijpelijk vanwege usance binnen het gezondheidszorgonderwijs en landelijke afspraken daarover. Aangezien vanuit de bekostigingssystematiek door ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport hierin voorzien werd en het budget is overgeheveld naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), gaat de commissie er van uit dat deze handelwijze oorbaar is, hoewel deze niet geheel in overeenstemming is met de 'praktijkarrangementen en stagecode HBO'.
- Voorts verzorgt diezelfde faculteit bijscholingsdagen aan verloskundepraktijken en ziekenhuizen. Dat geschiedt in het kader van contractactiviteiten, waarbij kostendekkende bedragen in rekening worden gebracht.

c. Investeren publieke middelen in private activiteiten

- De faculteit Hotel en Facility Management maakt melding van een tweetal leerbedrijven ingebed in het reguliere programma, waarbij studenten worden ingezet en waarvoor publieke middelen worden ingezet, namelijk het Teaching Hotel Bethlehem en grand café De Hoeve.
- De faculteit Bèta Sciences and Technology is inhoudelijk betrokken bij De Wijk van Morgen, een leerbedrijf in de vorm van een aparte rechtspersoon, voor leerlingen en studenten van vmbo, mbo en hbo. Er is een reallifelab ten behoeve van het reguliere programma gerealiseerd.
- Daarnaast is onder de genoemde faculteit het Centre of Expertise Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) ondergebracht. Dit expertisecentrum is gestart in het studiejaar 2012-2013. In het studiejaar 2013-2014 is een leerwerkomgeving ingericht waar studenten en kenniswerkers van Zuyd samen leren en werken aan voor de regionale economische ontwikkeling relevante kennisthema's.

- Als derde initiatief is een Centre of Expertise Nieuwe Energie, Built Environment en Renewables (NEBER) ingericht, dat zich richt op nieuwe producten en systemen met betrekking tot de gebouwde omgeving. Binnen dit programma is naast toegekende subsidie sprake van cofinanciering in de vorm van beschikbare capaciteit. Bij dit initiatief is sprake van een duidelijke inhoudelijke relatie met onderwijs en onderzoek.
- De faculteit Verloskunde besteedt jaarlijks een deel van haar budget aan de huisvesting van studenten bij stageplaatsen. Dit gebruik is ontstaan voordat de academie onder de werkingsfeer van de WHW viel en is destijds met instemming van het ministerie van VWS tot stand gekomen. Momenteel wordt in samenwerking met de andere opleidingen verloskunde in Nederland dit onderwerp landelijk opgepakt en aangekaart bij het ministerie van OCW.
- Contractactiviteiten binnen de Hotel Management School Maastricht vertonen een tekort. Dit tekort wordt gedekt met publieke middelen en komt volgend jaar niet meer voor. De activiteiten zijn gelieerd aan het initiële onderwijs.
- Bij het Expertisecentrum Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT) worden innovatieve concepten ontwikkeld, vaak met raakvlakken op het gebied van technologische oplossingen. Het expertisecentrum is inhoudelijk en financieel geborgd bij de faculteit Gezondheidszorg. Het centrum is gestart met steun van het ministerie van OCW in het kader van de profileringsgelden. Binnen EIZT participeren, naast de lectoraten, alle opleidingen van de faculteit. De verbinding met het beroepenveld wordt versterkt vanwege de ontwikkeling en voorbereiding van drie nieuwe opleidingen. Bij het expertisecentrum is sprake van inzet van publieke middelen.
- Het Preventiecentrum Gezondheid Zuyd is een leerwerkbedrijf waarin studenten van de zorgopleidingen stage kunnen lopen en in het kader van multidisciplinaire zorg activiteiten verrichten, zowel intern als extern.
- Bij de faculteit Management en Recht is per september 2014 een leerwerkomgeving ingericht, het Zuyd Legal Lab, waar nieuwe vormen van juridische diensten worden ontwikkeld en waar studenten - onder begeleiding van professionals - leren hoe ze die moeten leveren. In de opstartfase worden hiervoor publieke middelen ingezet.

d. Maatwerktrajecten

- Een maatwerktraject komt voor binnen de faculteit Gezondheidszorg. In samenwerking met een Duitse partnerinstelling worden Duitse studenten via een verkort traject opgeleid tot ergotherapeut. Hiervoor wordt een maatwerkprogramma aangeboden. Kosten daarvoor worden in rekening gebracht bij de partnerinstelling, die het collegegeld verrekenet met de individuele studenten. De afspraken zijn neergelegd in een contract.
- Voorts kent genoemde faculteit een zogenaamde HBO-V T-stroom in de vorm van een duale opleiding, waarbij medewerkers van Limburgse ziekenhuizen aanvullend op het reguliere onderwijs binnen de duale opleiding onderwijs genieten met betrekking tot de opleiding operatieassistent en anesthesiemedewerker. Het aanvullend onderwijs wordt in samenwerking met de ziekenhuizen deels aangeboden in de vorm van contractonderwijs. Inschrijving als reguliere student voor het contractonderwijs is daarom niet aan de orde. Desbetreffend onderwijs staat onder toezicht van het College Ziekenhuisopleidingen. Studenten ontvangen hiervoor een separaat certificaat (niet zijnde een getuigschrift in de zin van de WHW).
- Het aanvullend programma wordt eveneens aangeboden aan Spaanse studenten met een verpleegkundige achtergrond, eveneens in de vorm van contractonderwijs. Aangezien er een scheiding is tussen regulier onderwijs en contractonderwijs en studenten niet ten onrechte voor bekostiging in aanmerking worden gebracht, voldoet het programma aan de eisen die de notities helderheid daaraan stelt.
- De faculteit Verloskunde biedt trainingen aan op het gebied van life saving skills of vaardigheidstrainingen. Dit zijn vaak groepen van tien tot twaalf deelnemers uit zelfstandige maatschappen. Het betreft hier eveneens contractactiviteiten, waarvan minimaal de integrale kostprijs in rekening wordt gebracht.

e. Het verlenen van vrijstellingen

- Deze taak is bij uitstek wettelijk toebedeeld aan de examencommissies. Binnen de opleidingen ligt in de Onderwijs- en Examenregeling (OER) 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. Voor het studiejaar 2011-2012 is de interne afspraak gemaakt dat examencommissies in hun eigen jaarverslag rapporteren aan de directie die op basis daarvan zijn bevindingen naar aanleiding van het werk van de examencommissie in het jaarverslag opneemt.
- In april 2011 is het EVC-centrum van Zuyd onder de naam Direct Advies gevisiteerd in verband met de aangevraagde accreditatie. Kandidaten kunnen bij dit centrum een aanvraag indienen voor het verkrijgen van een ervaringscertificaat, waarmee zij vervolgens, ter beoordeling van desbetreffende examencommissie, vrijstellingen kunnen verkrijgen. Strategisch gedrag in die zin dat opleidingen veel vrijstellingen vertrekken met het uiteindelijke oog op hogere bekostiging, is hierbij uitdrukkelijk niet aan de orde.
- Alle faculteiten maken er melding van dat vrijstellingen door de examencommissie worden verleend in overeenstemming met de OER.
- Bij de faculteit van de Kunsten geldt daarbij dat bij enkele opleidingen vrijstellingen worden verleend voor een groot aantal ECTS's. In het bijzonder worden bij de docentenopleidingen vrijstellingen verleend aan studenten die reeds eerder een aanverwante hbo-opleiding hebben gevolgd. Deze studenten volgen dan een zogeheten een- of tweejarige studietraject.

f. Collegegeld niet betaald door studenten zelf

Studenten vermelden in Studielink of zij gebruik maken van de digitale machtiging. Student en betaler moeten de betaling activeren. Wanneer is vastgesteld dat een ander betaalt dan de student zelf, ontvangt de student een formulier waarin hij of zij bevestigt dat een ander betaalt. Bij een afgegeven papieren machtiging volgt eenzelfde controle, waarbij Zuyd er met name op let of de student de passage betaling door derden correct heeft ingevuld.

g. Studenten volgen modules van opleidingen

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

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

h. De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven

Zuyd schrijft studenten niet in voor een andere opleiding dan waarvoor zij zich aanmelden om op die wijze meer bekostiging te verkrijgen. Inschrijving voor een opleiding is verbonden aan de inschrijving in Studielink en het studentvolgsysteem OSIRIS. Verstrekking van het getuigschrift geschiedt conform CROHO-registratie van de opleiding aan de hand van de resultaatoverzichten zoals opgenomen in OSIRIS.

Het voornemen van de kunstopleidingen om een nieuwe opleiding I-Arts (Interdisciplinary Arts) te starten is voorafgegaan door een pilot. Studenten kunnen een geïntegreerd programma volgen dat door de gezamenlijke kunstopleidingen wordt aangeboden onder een bestaande CROHO-registratie. De doelmatigheidstoets is in januari 2015 succesvol doorstaan. In het voorjaar van 2015 zal Zuyd een accreditatieaanvraag indienen, waarna – bij het verlenen van de accreditatie – overgegaan kan worden tot inschrijving van de opleiding in het CROHO.

Bijlage 6**Branchecode goed bestuur hogescholen**

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

Tabel B6.1 Ontwikkelingen Branchecode goed bestuur hogescholen

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. Deze bronnen staan gepubliceerd op onze website (www.zuyd.nl). 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 (paragraaf 1.4).
III.1.4i	De samenstelling van de Raad van Toezicht (RvT) 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.
V.2.2	Wij rapporteren inzake onze strategische samenwerking en horizontale dialoog in het verslag van het College van Bestuur alsmede in het verslag van de Raad van Toezicht.

Bijlage 7

Onderwijsportfolio ultimo 2014

Tabel B7.1 Onderwijsportfolio ultimo 2014

Naam opleiding	Onderwijs-Faculteit soort		Opmerkingen	Beoordeeld
Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	Bachelor	Bèta Sciences and Technology	Per 1 september 2015 Applied Science	Intern geauditeerd
Built Environment	Bachelor	Bèta Sciences and Technology		
Chemie	Bachelor	Bèta Sciences and Technology	Per 1 september 2015 Applied Science	Intern geauditeerd
Chemische Technologie	Bachelor	Bèta Sciences and Technology	Per 1 september 2015 Applied Science	Intern geauditeerd
Elektrotechniek	Bachelor	Bèta Sciences and Technology	Per 1 september 2015 Engineering	
Technische Bedrijfskunde	Bachelor	Bèta Sciences and Technology	Per 1 september 2015 Engineering	
Werktuigbouwkunde	Bachelor	Bèta Sciences and Technology	Per 1 september 2015 Engineering	Intern geauditeerd
Bouwtechnische Bedrijfskunde	Bachelor	Bèta Sciences and Technology	Stop opleiding per 31-12-2014	
Commercieel Management	Bachelor/ Associate degree	Commercieel en Financieel Management		
Accountancy	Bachelor	Commercieel en Financieel Management		Intern geauditeerd
Bedrijfseconomie	Bachelor	Commercieel en Financieel Management		Intern geauditeerd
Small Business en Retail Management	Bachelor	Commercieel en Financieel Management	Stop opleiding per 31-12-2014	
Commerciële Economie	Bachelor	Commercieel en Financieel Management	Stop opleiding per 31-12-2014	
Opleiding tot Fysiotherapeut	Bachelor	Gezondheidszorg		Intern geauditeerd
Creative Therapie	Bachelor	Gezondheidszorg		Intern geauditeerd
Opleiding tot Verpleegkundige	Bachelor	Gezondheidszorg		
Opleiding voor Ergotherapie	Bachelor	Gezondheidszorg		Intern geauditeerd
Opleiding voor Logopedie	Bachelor	Gezondheidszorg		Intern geauditeerd
Biometrie	Bachelor	Gezondheidszorg	Per 1 september 2015 Mens en Techniek	Intern geauditeerd
Advanced Nursing Practice	Master	Gezondheidszorg		Intern geauditeerd
Master of Arts Therapies	Postinitiële master	Gezondheidszorg		Extern gevisiteerd
Facility Management	Bachelor	Hotel en Facility Management		Intern geauditeerd
Hoger Hotelonderwijs	Bachelor	Hotel en Facility Management		Intern geauditeerd
Facility and Real Estate Management	Postinitiële master	Hotel en Facility Management		
HBO-ICT	Bachelor	ICT		
European Studies	Bachelor	International Business and Communication		Intern geauditeerd
International Business	Bachelor	International Business and Communication		

Naam opleiding	Onderwijs-Faculteit soort	Opmerkingen	Beoordeeld
Oriëntaalse Talen en Communicatie	Bachelor	International Business and Communication	Extern gevisiteerd
Vertaalacademie	Bachelor	International Business and Communication	
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	Bachelor	van de Kunsten	Intern geauditeerd
Docent Muziek	Bachelor	van de Kunsten	Intern geauditeerd
Docent Theater	Bachelor	van de Kunsten	Extern gevisiteerd
Autonome Beeldende Kunst	Bachelor	van de Kunsten	Intern geauditeerd
Muziek	Bachelor	van de Kunsten	Intern geauditeerd
Theater	Bachelor	van de Kunsten	Extern gevisiteerd
Vormgeving	Bachelor	van de Kunsten	Intern geauditeerd
Communication and Multimedia Design	Bachelor	van de Kunsten	
Architectuur	Master	van de Kunsten	Intern geauditeerd
Interieurarchitectuur	Master	van de Kunsten	Extern gevisiteerd
Muziek	Master	van de Kunsten	
Scientific Illustration	Postinitiële master	van de Kunsten	Intern geauditeerd
Hogere Juridische Opleiding	Bachelor	Management en Recht	Intern geauditeerd
People and Business Management	Bachelor	Management en Recht	
Personal Leadership in Innovation and Change	Postinitiële master	Management en Recht	
Social Work	Bachelor	Sociale Studies en Educatie	
Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Bachelor	Sociale Studies en Educatie	Extern gevisiteerd
Verloskunde	Bachelor	Verloskunde	Per 1 januari 2015 geïntegreerd met de faculteit Gezondheidszorg

Bijlage 8

Voortgang en resultaten toetsing en examinering

Naar aanleiding van de adviezen van de Commissie Bruijn in het rapport *Vreemde ogen dwingen* is in de Algemene vergadering van de Vereniging Hogescholen eind 2012 de afspraak gemaakt dat alle hogescholen met twee andere hogescholen participeren in ten minste één hogeschoolproject op het terrein van gezamenlijk toetsen. Daarnaast zijn vijf landelijk brede projecten met betrekking tot gezamenlijk toetsen van start gegaan. De opleiding Verloskunde van Zuyd is één van de vijf gesubsidieerde projecten en is tevens penvoerder. Van de vijftien overige hogeschoolpilots is Zuyd bij de volgende projecten betrokken.

Tabel B8.1 Samenwerking scholen i.h.k.v. rapport *Vreemde ogen dwingen*

Opleiding	Samen met hogescholen	Inhoud
Verloskunde	Academie Verloskunde Maastricht, Academie Verloskunde Amsterdam Groningen en Verloskunde Academie Rotterdam	Landelijke voortgangstoets
Logopedie	Hogeschool Utrecht, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hanze Hogeschool, Zuyd, Hogeschool Rotterdam, Windesheim	Gemeenschappelijke beoordeling eindwerkstukken
Verpleegkunde	Windesheim Zwolle, Hanzehogeschool Groningen, Zuyd, Gereformeerde Hogeschool Zwolle, Christelijke Hogeschool Ede, Hogeschool Utrecht, Hogeschool Rotterdam, Avans Hogeschool (Breda)	Landelijke toets verpleegkundig rekenen bacheloropleidingen Verpleegkunde
Technische bedrijfskunde	Zuyd, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Hogeschool Windesheim, Hogeschool Rotterdam, NHL Hogeschool, Avans Hogeschool, Hogeschool van Amsterdam, Fontys, Inholland, Hogeschool Utrecht, Haagse Hogeschool	Kennistoets
Biologie en medisch laboratorium onderzoek Theater	Avans Hogeschool, Saxion, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Leiden, Zuyd ArtEZ, AhvdK, Hogeschool van de Kunsten Utrecht, Zuyd	Kennistoetsen Gemeenschappelijke toetsing eindwerkstukken bacheloropleidingen
ICT, CE	Avans, Fontys, Hogeschool Zeeland, Zuyd	Gezamenlijk afstudeerprotocol
Hotelschool	Hotelschool The Hague, Hotel Management School Maastricht, NHTV Academy of Hotel Management (Breda), Saxion Hospitality Business School, Stenden University International Hotel Management	Onderlinge participatie in examencommissies, moderatie bij scripties, maken en opzetten toetsitems voor voortgangstoets, formats voor beoordeling uitwisselen

Opleiding Verloskunde

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

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

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

Voor komende jaren zetten de verloskundeopleidingen de gezamenlijke afname van LVGT's voort, data zijn gepland tot en met schooljaar 2016-2017. Omdat het moeilijk blijkt vier toetsen per jaar te vullen met tweehonderd vragen, onderzoeken de opleidingen of het aantal vragen per toets omlaag gebracht kan worden naar honderdvijftig vragen of dat het aantal toetsen teruggebracht kan worden naar drie per jaar, zonder daarmee de doelen en de kwaliteit van een landelijke toets op eindniveau in gevaar te brengen. Momenteel wordt software ontwikkeld om de feedback aan individuele studenten te automatiseren (kosten ca. drieduizend euro).

Opleiding Logopedie

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

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

De eerste reviews vinden plaats in september/oktober 2015 (en daarna in 2016, 2017 enzovoorts) met als doel dat de peerreviewers voorafgaand aan de jaarlijkse uitreiking van de Bachelor Logopedie Prijs Nederland met elkaar in gesprek gaan.

Een onderdeel van de pilot is dat eindwerkstukken vanaf studiejaar 2015-2016 uitgewisseld worden om de beoordelingen en de beoordelingsprocedure tussen alle opleidingen te benchmarken. Alle Nederlandse opleidingen participeren in de pilot (incl. NCOI). In 2020 zullen - volgens de conceptplanning van NVAO - alle opleidingen clustergewijs geïnspecteerd worden.

Opleiding Verpleegkunde

De opleiding Verpleegkunde is betrokken bij de pilot van de landelijke rekentoets hbo-v van het Landelijk Overleg Opleidingen Verpleegkunde (LOOV). Acht opleidingen hebben daarin een gezamenlijke summatieve toets Verpleegkundig Rekenen ontwikkeld.

De toetsmatrijs voor de rekentoets is vastgesteld op basis van inventarisatie en ranking van rekenvaardigheden door een expertisegroep. De rekentoets heeft vijf onderdelen die elk een deelgebied van de verpleegkundige rekenvaardigheid meten. De pilot rekentoets bestaat uit twintig items.

De verdere uitvoering zoals het uitzetten van de toetsen, het daadwerkelijk toetsen op deze nieuwe manier en de verdere uitwerking is nog in ontwikkeling.

Opleiding Technische Bedrijfskunde

Voor de opleiding Technische Bedrijfskunde ontwikkelen hogescholen op landelijk niveau een kennistoets Bedrijfseconomie. In het studiejaar 2013-2014 zijn de hogescholen begonnen met het samenstellen van een vragendatabank. Eerst is vastgesteld welke categorieën vragen er zijn, waarbij is uitgegaan van de taxonomie van Bloom. Op basis van deze indeling is per topic een percentage toegekend per type vraag. Vervolgens is per topic een weging toegekend. Op basis van deze weging wordt uiteindelijk de verdeling van de vragen in een toets vastgesteld. Voor elke hogeschool zijn nu vragen uit het gemeenschappelijke 'body of knowledge' and 'skills' kennisvragen, inzichtvragen en open vragen beschikbaar.

Opleiding Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek

Met de betrokken hogescholen is in december 2012 binnen een project met een aantal kernpunten gestart. Wij zijn begonnen met het opzetten van een landelijke database met toetsvragen (DAS toetsbank) voor de opleiding BML. Deze database met als basis de 'Knowledge', bevatten onderwerpen zoals Microbiologie, Moleculaire Biologie, Celbiologie, Immunologie en Anatomie/Fysiologie. Voor deze onderwerpen hebben alle betrokken hogescholen in de loop van het project (in meer of mindere mate) gesloten vragen aangeleverd. Open vragen zijn nog niet meegenomen omdat hier nog restricties aan zijn verbonden m.b.t. de digitale omgeving. Dit heeft tot op heden geleid tot een database van ongeveer 1700 gesloten vragen (meerkeuzevragen met vier antwoordmogelijkheden). Voor deze toetsbank willen de hogescholen een digitale omgeving opzetten die beschikbaar is voor alle betrokken partners. Op termijn willen wij andere hogescholen informeren over de DAS- toetsbank en deze uitbreiden. Pilotprojecten draaien binnen de betrokken hogescholen.

Het beheer van de digitale omgeving ligt bij de Stichting DAS. Specifieke personen binnen de verschillende hogescholen beheren de databank.

De discussie omtrent veiligheid van de digitale leeromgeving blijft voorlopig bestaan.

Daarom dat de database voorlopig niet wijd verspreid wordt binnen de hogescholen.

De bekendheid van het project is tot op heden tweemaal in de verf gezet tijdens de DAS- conferentie. Dit heeft er toe geleid dat twee extra hogescholen zijn aangeschoven binnen het project (Stenden en HAN). De verwachting is dat het aantal toetsvragen alsook het aantal betrokken hogescholen nog zal stijgen.

Opleiding Theater

Binnen het Landelijk Netwerk Theaterscholen heeft vanwege ziekte van de penvoerder de pilot stil gelegen. De coördinatie is nu overgenomen door ArtEZ Arnhem. Deelname aan de formele landelijke pilot lukt helaas dus niet. Het Landelijke Netwerk Theaterscholen gaat op basis van dezelfde instrumenten een eigen pilot ontwikkelen.

Opleiding ICT

Binnen het HBO-I (Hoger Beroepsonderwijs ICT-opleidingen) is een werkgroep 'afstuderen' actief die een analyse van de afstudeerpraktijken bij een aantal opleidingen heeft uitgevoerd. Een voorstel voor het onderling bijwonen van afstudeersessies is gereed en geaccordeerd door de deelnemende opleidingen. De tien hogescholen ICT-bacheloropleidingen verzorgen hebben besloten om in onderlinge intervisie rondes, de afstudeerbeoordelingen binnen de verschillende scholen met elkaar te vergelijken. Het doel is dat hogescholen van elkaar leren over (de inrichting van) het afstuderen. Een protocol hiervoor is gerealiseerd, maar nog niet operationeel. De hogescholen houden eerst een proefronde, gevolgd door een evaluatie.

Daarnaast is een opdracht geformuleerd voor een extra werkgroep inzake eindniveau HBO-ICT. Het doel van deze werkgroep is te komen tot een gedeelde visie en beoordelingssystematiek voor alle HBO-ICT opleidingen voor het toetsen van het eindniveau. Dit kan dan gezamenlijk aan het NVAO en aan de VBI's gepresenteerd worden.

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

Opleiding Hoger Hotelonderwijs

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

Middels het creëren van zogenaamde kenniscarrouzels tracht de werkgroep de betrokken hotelscholen te verbinden, zodat zij hun expertise op een specifiek kennisgebied en de daarbij behorende toetsing met elkaar kunnen delen en onderling afstemmen. Het doel van de kenniscarrouzels is het versterken van de externe validering en het verbeteren van de examenkwaliteit voor alle betrokken scholen. De deelnemers van de kenniscarrouzels hebben als opdracht om voor het betreffende vakgebied te komen tot een analyse van de gemeenschappelijke inhoudelijke standaard en vormen van externe validering van de toetsing te realiseren. De weg ernaar toe kan per carrousel verschillen. Uitgangspunt is dat minimaal vier van de vijf hotelscholen deelnemen in een kenniscarrousel. Binnen elke carrousel is een kartrekker verantwoordelijk voor de coördinatie en registratie van de activiteiten. Deze rapporteert aan de werkgroep. Inmiddels zijn vijf carrouzels ingericht en operationeel: Law, Talen, Finance Afstudeerwerken/Thesis, Praktijkleren (gestart in november 2014)

Resultaat van de kenniscarrousel:

- Carrousel Law: gezamenlijke ontwikkeling 'knowledge clips' die leiden tot de samenstelling van een Law Cookbook met input van de vijf opleidingen.
- Carrousel Talen: ontwikkeling en keuze voor gezamenlijke beoordelingssystematiek voor Engels en Spaans en ontwikkeling van een database met gecertificeerde beoordelingen die door de vijf scholen als referentiemateriaal gebruikt kunnen worden. Daarnaast (juni 2015) een onderlinge frame of reference-training waarbij men elkaars assessments beoordeelt.
- Carrousel Finance: onderlinge feedback op elkaars toetsen en inhoud programma.
- Carrousel Afstudeerwerken/Thesis: eerste stappen gezet voor uitwisseling en beoordeling van elkaars afstudeerwerk, uitwisseling van assessmentformulieren en guidelines voor studenten.
- Carrousel Praktijkleren: gestart in november 2014. Eerste uitwisseling van programma's vindt plaats.

Alle opleidingen zijn overgegaan tot de invoering van het handboek The Hospitality Experience (boek geschreven in samenwerking met de vijf hotelscholen) in het onderwijsprogramma. Het handboek is het gastvrijheidsonderwijs op de vijf opleidingen. Er zijn plannen om in gezamenlijkheid te werken aan een toetsitembank bij dit boek vanuit de vijf opleidingen (nog geen 'go' van de Board). De Commissie Vreemde Ogen organiseert sinds studiejaar 2014-2015 eenmaal per jaar een zgn. Education Day, waarop alle kenniscarrousel en de Commissie Vreemde Ogen Dwingen bij elkaar komen. Tijdens de Education Day staat een actueel thema m.b.t. toetsing en onderwijs centraal. In november 2014 was dit 'Assessments: Dutch Hotelschools working together'.

Doel van Education Day is enerzijds om samen te leren. Anderzijds gebruiken de kenniscarrousel een deel van de dag om een volgende stap te zetten op weg naar externe validering. De examencommissies van de opleidingen in Den Haag en Maastricht (Zuyd Hogeschool) komen een maal per jaar samen en wisselen ervaringen uit. Er zijn vanuit de werkgroep ideeën geopperd voor het gezamenlijk ontwikkelen van een voortgangstoets die elke opleiding vervolgens naar eigen inzicht in kan zetten (bijvoorbeeld als formatieve toets/hulpmiddel bij studieloopbaanbegeleiding). De board heeft besloten hier vooralsnog geen prioriteit aan te geven.

Bijlage 9

Lectoratenportfolio ultimo 2014

Tabel B9.1 Lectoratenportfolio ultimo 2014

Faculteit	Lectoraat	Lector
Gezondheidszorg	Autonomie en Participatie van Chronisch Zieken	Prof. Dr. Sandra Beurskens
	Zorginnovatie voor Kwetsbare Ouderen*	Dr. Erik van Rossum
	Technologie in de Zorg	Prof. dr. Luc de Witte
	Kennisontwikkeling Vaktherapieën	Dr. Susan van Hooren
	Integrative Patient Centered Health Care*	Dr. Asiong Jie
Verloskunde Bèta Sciences and Technology	Inclusie van Mensen met een Verstandelijke Beperking*	Dr. Xavier Moonen
	Midwifery Science	Prof. dr. Raymond de Vries
	Nieuwe Energie	Dr. Jacques Kimman
	Zonne-energie in de Gebouwde Omgeving*	Dr. Zeger Vroon
Hotel en Facility Management	Gebouwde Omgeving en Regionale Ontwikkeling	Ir. Ronald Rovers
	Material Sciences	Dr. Gino van Strydonck
	Gastronomy and Foodservice Facility Management	Dr. Peter Klosse
Commercieel en Financieel Management	Vacature (per 1 maart 2015 ingevuld door dr. Joop van Duren)	
	Innovatief Ondernemen	Dr. Jimme Keizer
International Business and Communication	Optimalisering Kennisintensieve Bedrijfsprocessen	Prof. dr. Leo Verhoef
	International Relationship Management	Vacature (per mei 2015 ingevuld door dr. Martijn Zoet)
	International Trade Management	Dr. Mark Pluymaekers
Management en Recht	Recht in Europa; Recht in de Euregio Employability	Dr. Mohammed Khalil (kwartiermaker)
Sociale Studies en Educatie	Mr. Eric van de Luijtgaarden	
	Sociale Integratie; CESRT	Dr. Jol Stoffers
	Demografische Transitie*	Dr. Nol Reverda
	Opvoeden in het Publieke Domein*	Dr. Nol Reverda
(van de) Kunsten	Opleiden in de School	Dr. Goos Cardol
	Informeel Zorg*	Dr. Paul Hennissen
	Vacature	
Centraal	Autonomie en Openbaarheid in de Kunsten	Dr. Ruth Benschop
	Technology Driven Art	Peter Missotten, MA
	Professioneel Beoordelen	Dr. Dominique Sluismans
	Professionalisering van het Onderwijs	Dr. Marcel van der Klink

*Bijzonder lectoraat

Bijlage 10

Kengetallen studenten

Tabel B10.1 Totaal aantal studenten gesplitst in bachelors, masters en Associate degrees (voltijd, deeltijd en duaal)

Opleidingstype	2011	2012	2013	2014	Groei 2014 t.o.v. 2013	
					Aantal	Percentage
Bachelor (incl. Ad)	14.813	14.511	14.411	14.225	-186	-1%
Master	260	291	262	269	7	3%
Totaal	15.073	14.802	14.673	14.494	-179	-1%

Tabel B10.2 Totaal aantal studenten gesplitst naar voltijd, deeltijd en duaal

Opleidingstype	2011	2012	2013	2014	Groei 2014 t.o.v. 2013	
					Aantal	Percentage
Voltijd	14.091	13.876	13.813	13.764	-49	0%
Deeltijd	561	456	378	300	-78	-21%
Duaal	421	470	482	430	-52	-11%
Totaal	15.073	14.802	14.673	14.494	-179	-1%

Tabel B10.3 Studentenaantallen per faculteit ultimo 2014

Faculteit	Studentenaantallen	Percentage
Bèta Sciences and Technology	1.571	10,8
Commercieel en Financieel Management	1.617	11,2
van de Kunsten	1.490	10,3
Gezondheidszorg	2.536	17,5
Hotel en Facility Management	1.859	12,8
ICT	693	4,8
International Business and Communication	1.903	13,1
Management en Recht	1.386	9,6
Sociale Studies en Educatie	1.206	8,3
Verloskunde	233	1,6
Totaal	14.494	100

**Tabel B10.4 Nieuwe instroom per faculteit per studiejaar (inclusief switch)
(bachelor, master en Associate degrees)**

Faculteit	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Bèta Sciences and Technology	519	458	465	462
Commercieel en Financieel Management	510	495	628	553
(van de) Kunsten	547	541	534	467
Gezondheidszorg	945	962	1006	925
Hotel en Facility Management	596	580	634	574
ICT	237	264	231	192
International Business and Communication	685	720	733	680
Management en Recht	480	477	416	405
Sociale Studies en Educatie	537	396	345	353
Verloskunde	57	60	60	61
Totaal	5113	4953	5052	4672

Tabel B10.5 Totaal aantal afgestudeerden per studiejaar

Faculteit/studiejaar	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014
Bèta Sciences and Technology	299	307	327	301
Commercieel en Financieel Management	247	231	221	180
(van de) Kunsten	271	283	231	282
Gezondheidszorg	483	501	507	523
Hotel en Facility Management	289	360	295	334
ICT	111	125	127	108
International Business and Communication	202	285	255	219
Management en Recht	219	221	180	258
Sociale Studies en Educatie	349	351	365	251
Verloskunde	47	39	38	37
Totaal	2517	2703	2546	2493

Bijlage 11

Verkort sociaal jaarverslag

Professionalisering

Professionalisering en scholing blijft een belangrijk aandachtspunt voor Zuyd. Het stimuleren van de ontwikkeling en daarmee de inzetbaarheid van medewerkers is een van onze kernactiviteiten. Dit past ook bij onze missie: professionals ontwikkelen zich met Zuyd. De belangrijkste inspanning in 2014 is geleverd op het vlak van masterstudies voor docenten. Vanuit de ambitie dat alle docenten een masterdiploma moeten hebben, zijn veel docenten gestart met een opleiding. Ze zijn hierin gefaciliteerd conform de verruimde cao-bepalingen. De opleidingskosten en de tijd die docenten aan opleidingen besteden, zijn in de volle breedte aanmerkelijk toegenomen.

De dienst Human Resources heeft een professionaliseringsplan opgesteld dat past binnen het kader van de huidige cao-hbo. Het professionaliseringsplan bevat hoofdlijnen en geeft de koers aan. Elke faculteit en dienst maakt op basis van deze hoofdlijnen een eigen professionaliseringsplan met eigen prioriteiten, passend bij de strategische ambities en keuzes van Zuyd en het eigen portfolio c.q. meerjarenplan.

Het team Arbo en Loopbaan van de dienst Human Resources organiseert en faciliteert cursussen en scholing voor medewerkers.

Leiderschapsprogramma Zuyd

Het Leiderschapsprogramma Zuyd heeft als doel de organisatie beter bestuurbaar te maken. Een van de middelen daartoe is het invoeren van een middenmanagementlaag, bestaande uit teamleiders. Het leiderschapsprogramma beoogt ondersteuning te bieden voor en ontwikkeling te genereren bij de teamleiders. Het programma bestaat uit deskundigheidsontwikkeling (deels door middel van modules van de masteropleiding Personal Leadership, Innovation and Change, gericht op verkenning van verbindend leiderschap), managementteamondersteuning 'on the job' en het vormen van een lerend netwerk, de teamleiderscommunity. De managementdagen voor de directie en het College van Bestuur, alsmede managementdagen voor College van Bestuur, directie, lectoren en teamleiders gebruiken wij voor de ontwikkeling van de leiding van de organisatie. Beiden vinden twee keer per jaar plaats.

Strategische personeelsplanning

Op het gebied van humanresourcemanagement heeft Zuyd in 2014 verdergaande aandacht voor strategische personeelsplanning. De komende tien jaar vertrekt ruim veertig procent van alle medewerkers. Meer dan de helft hiervan gaat met pensioen. De gemiddelde leeftijd van onze medewerkers is bijna 48 jaar en daarmee relatief hoog. De samenloop van vergrijzing en ontgroening zorgt ervoor dat wij ons bewust zijn dat vervanging in een krappere wordende arbeidsmarkt straks, als de economische crisis afneemt, geen geringe uitdaging is. Wij willen daarom een zo goed mogelijk beeld hebben van de kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van ons medewerkersbestand.

De demografische effecten hebben niet alleen effect op medewerkers maar ook op de instroom van nieuwe studenten. Deze zal (bij ongewijzigde activiteiten) Zuydbreed gemiddeld afnemen. Ook dit noopt tot planning van de duurzame inzet van medewerkers en aanpassing aan de behoefte. Strategische personeelsplanning is een van de middelen die Zuyd hiervoor, waarbij de dialoog met medewerkers over factoren die relevant zijn voor hun inzetbaarheid steeds belangrijker wordt. In overleg met de medewerkers bekijken wij maatregelen die genomen kunnen, zoals professionalisering, mobiliteit en wijzigingen bij de inzet. Vroegtijdig anticiperen op toekomstige ontwikkelingen is de uitdaging. Leidinggevend (teamleiders en directeuren) is gevraagd meer aandacht te besteden aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Prestatieafspraken OP/OOP

Hogescholen hebben met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap afspraken gemaakt met betrekking tot de verhouding van onderwijspersoneel (OP) en onderwijs-ondersteunend personeel (OOP). Door een reductie van overhead te realiseren kunnen hogescholen meer middelen inzetten voor het primaire proces. Met de prestatieafspraken geven hogescholen aan wat hun ambitie is op het terugdringen van indirecte kosten en welke maatregelen zij daartoe nemen. Zuyd heeft afgesproken een ratio 64 procent OP/36 procent OOP te realiseren. De strategische personeelsplanningen geven richting aan de gewenste en mogelijke maatregelen die nodig zijn om deze ratio te gaan halen.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is de spil in ons integrale personeelsbeleid. Duurzame inzetbaarheid zien wij als de mate waarin medewerkers productief, gemotiveerd en gezond willen en kunnen blijven werken. Om duurzaam inzetbaar te zijn, is actief en preventief handelen nodig. Actieve en persoonlijke aandacht zijn hierbij sleutelwoorden. Zuyd heeft ruime aandacht voor scholing en ondersteuning op het gebied van professionele en persoonlijke ontwikkeling. Bij duurzame inzetbaarheid speelt het aspect arbeidsomstandigheden ook een rol. Veiligheid, gezondheid en welzijn zijn belangrijke factoren die goed beïnvloedbaar zijn. Hierbij leggen wij de nadruk op preventie en op het zoeken naar oorzaken van verzuim en uitval. Voorbeelden hiervan zijn onder andere werkplekonderzoeken, health checks en risico-inventarisaties en –evaluaties.

In 2014 is het ziekteverzuimpercentage van Zuyd licht gestegen van 3,9 procent naar 4,0 procent. Het ziekteverzuimpercentage bij het onderwijspersoneel bedraagt 3,69 procent en bij het onderwijs-ondersteunendpersoneel 4,68 procent. Het ziekteverzuimpercentage is exclusief zwangerschapsverlof en berekend op basis van de ingevoerde ziek- en herstelmeldingen in het verzuimmanagementsysteem.

Werving en selectie

In 2014 zijn 132 vacatures afgehandeld via ons digitale wervings- en selectiesysteem. Voordeel van dit systeem is dat het administratieve proces steeds sneller, eenvoudiger en eenduidiger verloopt.

Zuyd slaagt er steeds beter in om bij wervings- en selectieprocedures interne kandidaten te benoemen. Bewustwording van de noodzaak bij leidinggevenden en kandidaten is hierbij van groot belang. Gezien de toekomstige uitdagingen waar Zuyd voor staat, zal interne mobiliteit hoog op de agenda blijven staan.

HRM-systeem

In 2014 is nog veel tijd en aandacht besteed aan de verdere implementatie van het personeels- en salarispakket ADP-Workforce. Wij hebben gewerkt aan verdergaande digitalisering, procesoptimalisatie en verbetering van de efficiency van de personeels- en salarisadministratie. Dit zal leiden tot een betere kwaliteit van de gegevensstromen, een snellere afhandeling van de mutaties en meer inzicht in de stuurinformatie.

Bijlage 12

Jaarrekening 2014 - Stichting Zuyd Hogeschool

11 juni 2015

Inhoud

	Pagina
Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening	2
Geconsolideerde balans per 31 december 2014	5
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2014	5
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014	6
Toelichting op de geconsolideerde balans	7
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	13
Enkelvoudige balans per 31 december 2014	16
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2014	16
Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2014	17
Grondslagen enkelvoudig	18
Toelichting op de enkelvoudige balans	18
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten lasten	22
Overige gegevens	25
Toelichtingen Ministerie OCW	26
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	29
Bijlage 1: FSR tabel	30

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

Algemeen

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

Consolidatie

Met toepassing van de regelgeving zijn de cijfers van B.V. Hogeschool Zuyd Contracting, B.V. Hogeschool Zuyd Detacheringen en De Wijk van Morgen B.V. in de consolidatie opgenomen. Alle deelnemingen betreffen 100%-deelnames.

Stelselwijzigingen

In 2014 hebben zich geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Schattingswijzigingen

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

In 2014 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

Begrote bedragen

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

Verbonden partijen

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

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

Waardering van de activa en passiva

Algemeen

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

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

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs plus bijkomende kosten verminderd met afschrijvingen. De afschrijvingen worden berekend volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Activeringsgrens: per 31 december 2014 is de activeringsgrens verhoogd van investeringsbedragen groter dan €1.000,- naar investeringsbedragen groter dan €5.000,-. De effecten van deze verhoging zijn verantwoord in deze jaarrekening.

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

Financiële vaste activa

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

Bijzondere waardeverminderingen

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

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

Door de instelling wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroombegenerende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Deelnemingen

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

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Hierbij wordt uitgegaan van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen wordt een voorziening gevormd voorzover de negatieve waarde van de deelneming de netto-investering overstijgt.

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

Vorraden

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

De overige voorraden zijn gewaardeerd tegen de verkrijgingprijs onder toepassing van de FIFO-methode (First In, First Out) of lagere opbrengstwaarde. Bij de waardering wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

Vorderingen

Debiteuren en overige vorderingen zijn opgenomen tegen reële waarde van de tegenwaarde, onder aftrek van voorzieningen wegens het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden statisch bepaald.

Liquide middelen

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

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve en bestemmingsreserves. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

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

Vorzieningen

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

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Een voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting voor afwikkeling.

Personele voorzieningen zijn getroffen voortkomende uit verplichtingen in verband met zogenaamde non-activiteitenregelingen CAO-regelingen en de hogeschool Fit-regeling.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen netto contante waarde, bij de bepaling van de ncw is een rekenrente van vier procent toegepast rekening houdend met een percentage voor generieke salarisverhogingen.

Overige voorzieningen

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

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

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

Voorziening verlieslatend contract: deze voorziening was gevormd in verband met voortijdig beëindigen van het contract Valkstraat waarvan verplichting doorliep tot 31-12-2013. De voorziening was tegen nominale waarde gewaardeerd en liep af in 2014.

Langlopende schulden

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

Bepaling van het resultaat

Rijksbijdragen

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

Collegegelden

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

Baten werk iov derden

Opbrengsten van derden zijn contractactiviteiten als contractonderwijs, adviesverlening en gesubsidieerde projecten.

Projecten

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

Operationele leasing

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

Pensioengrondslag

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

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

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

Afschrijvingen

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

Begroting

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

Resultaat deelnemingen

Hieronder is opgenomen het aandeel in het resultaat na belasting van ondernemingen waarin direct of indirect wordt deelgenomen.

Deze resultaten zijn berekend volgens de vermogensmutatiemethode.

Geconsolideerde balans per 31 december 2014

(na resultaatbestemming)

x K€	31 december 2014	31 december 2013
Vaste activa		
1.1 Materiële vaste activa	84.453	79.235
1.2 Financiële vaste activa	19	15
	84.472	79.251
Vlottende activa		
1.3 Voorraden	1.669	2.633
1.4 Vorderingen	6.839	6.894
1.5 Liquide middelen	37.910	36.406
	46.418	45.933
	130.889	125.184

	31 december 2014	31 december 2013
2.1 Groepsvermogen	56.304	53.355
2.2 Voorzieningen	4.871	5.566
2.3 Langlopende schulden	30.000	27.264
2.4 Kortlopende schulden	39.714	38.999
	130.889	125.184

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2014

x K€	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	114.761	107.311	110.821
3.2 Collegegelden	26.071	25.850	25.308
3.3 Baten werk i.o.v. derden	6.860	7.496	7.281
3.4 Overige baten	10.008	6.945	9.754
	157.700	147.603	153.164
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	117.353	112.402	112.174
4.2 Afschrijvingen	9.916	6.629	6.994
4.3 Huisvestingslasten	8.765	8.291	8.197
4.4 Overige lasten	17.814	20.021	23.443
	153.848	147.343	150.808
Saldo baten en lasten	3.852	259	2.356
5 Financiële baten en lasten			
Financiële baten	116	87	75
Financiële lasten	1.018	777	860
	-903	-690	-785
6 Resultaat deelnemingen		-	-
7 Buitengewoon resultaat	-	-	-
Netto-resultaat	2.949	-431	1.572

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2014

x K€	31 december 2014	31 december 2013
Uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	3.852	2.356
	3.852	2.356
Aanpassingen voor:		
Impairment mutaties	-	3.912
Vrijval liquiditeitsbijdrage 1988	-2.236	-
Desinvesteringen	490	
Extra afschrijving	3.168	-
Vrijval afschrijving a.g.v. desinvestering	-33	
Afschrijvingen	6.748	6.994
Mutaties voorzieningen	-695	167
	7.442	11.073
Veranderingen in vlottende middelen:		
Voorraden	964	-1.706
Vorderingen	55	1.795
Schulden	715	-2.219
	1.735	-2.131
Uit bedrijfsoperaties		
Ontvangen interest	116	75
Betaalde interest	-1.018	-860
	-903	-785
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	12.126	10.514
Uit investeringsactiviteiten		
In materiële vaste activa	-15.590	-6.692
Financiële vaste activa	-4	1
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-15.594	-6.691
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Vervroegde aflossing lening	-	-
Nieuw afgesloten lening	5.000	4.000
Aflossing langlopende schulden	-28	-31
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	4.972	3.969
Mutatie liquide middelen	1.504	7.792
Beginstand liquide middelen	36.406	28.614
Mutatie liquide middelen	1.504	7.792
Eindstand liquide middelen	37.910	36.406

Toelichting op de geconsolideerde balans

1.1 Materiële vaste activa x K€	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en voortuitbetaling	Totaal Materiële vaste activa
Aanschafprijis	136.069	65.031	7.564	208.664
Cumulatieve afwaardering	-3.912	-	-	-3.912
Afschrijving cumulatief 1-1-2014	69.716	55.802	-	125.517
Boekwaarde 1-1-2014	62.442	9.230	7.564	79.235
Investerings	2.648	2.800	10.142	15.590
Desinvesteringen	-490	-13.684	-	-14.174
Afschrijvingen desinvesteringen	-	13.684	-	13.684
Extra afschrijving	-	-3.168	-	-3.168
Vrijval afschrijving a.g.v. desinvesteren	33	-	-	33
Afschrijvingen	-4.149	-2.598	-	-6.748
Mutaties 2014	-1.958	-2.966	10.142	5.217
Aanschafprijis 31-12-2014	134.315	54.147	17.706	206.168
Afschrijving cumulatief 31-12-2014	73.833	47.884	-	121.716
Boekwaarde 31-12-2014	60.484	6.263	17.706	84.453

Investeringsbegroting en investeringen per rubriek x K€	Investerings 31 december 2014	Begroot 31 december 2014
Gebouwen en terreinen		
Huisvesting	2.648	3.367
Nieuwbouw Sittard	10.142	9.613
	12.790	12.980
Inventaris en apparatuur		
ICT	1.010	-
Meubilair	1.199	-
Overig / apparatuur	681	-
	2.800	3.767
Totaal investeringen	15.590	16.747

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

Impairment gebouw Teaching Hotel

Aangezien de verwachte toekomstige kasstromen van het Teaching Hotel (Chateau Bethlehem, te Maastricht) negatief zijn, is het pand in 2013 tot nihil afgewaardeerd.

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

De WOZ waarde is per 31-12-2014 €102.912K, deze was per 31.12.2013 €102.784K.

De verzekerde waarde is per 31-12-2014 €236.149K, deze was het jaar ervoor €217.149K.

Desinvestering en extra afschrijvingen

Als gevolg van het besluit van het College van Bestuur om de investeringsgrens te verhogen, heeft er ultimo 2014 een inhaalafschrijving plaatsgevonden. Het effect op het resultaat is K€ 3.168,-.

1.2 Financiële vaste activa x K€	Boekwaarde 31 december 2013	Mutaties + / +	Mutaties - / -	Boekwaarde 31 december 2014
Overige vorderingen	13		4	17
Deelnemingen	2		-	2
	15		4	19

1.3 Voorraden x K€	31 december 2014	31 december 2013
Gereed product De Wijk van Morgen	1.615	2.569
Voorraden HSZuyd	54	65
	1.669	2.633

1.4 Vorderingen x K€	31 december 2014	31 december 2013
Debiteuren		
Studenten / overige	1.372	3.218
Vorderingen i.o.v. derden	4.413	3.538
	5.784	6.756
Af: voorziening wegens oninbaarheid		
Beginsaldo	783	981
afgeboekt	646	624
toevoeging	165	426
Eindsaldo per balansdatum	302	783
Overlopende activa		
Vooruit betaalde kosten	585	449
Te ontvangen	418	101
Salarissen	243	235
BTW	-	82
Overige	111	55
	1.357	922
	6.839	6.894

1.5 Liquide middelen x K€	31 december 2014	31 december 2013
Banken	37.892	36.386
Kasmiddelen	18	19
	37.910	36.406

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen x K€	Stand per 31 december 2013	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2014
Algemene reserve	26.510	4.563	-	31.073
Bestemmingsreserve publiek	27.058	-648	-	26.410
Bestemmingsreserve privaat	-213	-966	-	-1.179
	53.355	2.949	-	56.304

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:				
x K€	31 december 2013	Dotaties	Onttrekkingen	31 december 2014
Algemene reserve	26.510	4.563	-	31.073
Bestemmingsreserve publiek				
Reserve seniorenregeling onderwijspersoneel	1.458	38	686	810
Reserve nieuwbouw	25.600	-	-	25.600
	27.058	38	686	26.410
Bestemmingsreserve privaat				
<i>(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)</i>				
- B.V. Hogeschool Zuyd Contracting	784	-	2	782
- B.V. Hogeschool Zuyd Detachering	-9	-	3	-12
- B.V. De Wijk van Morgen	-990	-	961	-1.951
- B.V. CHILL	2	-	-	2
	-213	-	966	-1.179
	53.355	4.601	1.652	56.304

De sterke afname in de reservering SOP is een gevolg van een gewijzigde verwerkingssystematiek.

2.2 Voorzieningen x K€	Saldo 31 december 2013	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo 31 december 2014
Personele voorzieningen					
BWOO BWW	1.511	639	403	200	1.546
WIA WGA	1.010	89	220	170	709
Fit	146	-	39	17	90
Jubileum uitkering	1.435	274	105	-	1.604
Overige personele voorzieningen	339	-	120	-	219
	4.441	1.002	887	387	4.168
Overige voorzieningen					
Voorziening verlieslatende contracten	172	-	172	-	-
Onderhoud gebouw	953	754	1.004	-	703
	1.125	754	1.176	-	703
	5.566	1.757	2.064	387	4.871

Uitsplitsing personele voorzieningen x K€	Deel < 1 jaar	Deel > 1 jaar
Voorziening BWOO	400	1.147
Voorziening FIT	7	83
Voorziening Jubileum uitkeringen	90	1.514
Voorziening WGA	178	531
Overige personele voorzieningen	0	219
Stand per 31 december 2014	675	3.494

Voorziening BWO

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

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

Voorziening WIA/ WGA

Zuyd Hogeschool is eigen-risicodragers voor de WAO. De uitkeringen gedurende de eerste vijf jaren van de arbeidsongeschiktheid komen hierdoor voor rekening van Zuyd.

Zuyd Hogeschool is tevens eigen-risicodragers voor de WIA, hetgeen tot gevolg heeft dat Zuyd het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende 10 jaar zelf draagt.

Voorziening FIT

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

Voorziening Jubileum uitkering

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

Voorziening verlieslatende contracten

Deze voorziening was per 31 december 2013 gevormd ter dekking van de vaste lasten die voortkomen uit de huurovereenkomst van het pand op de Valkstraat Sittard. Per die datum was het pand buiten gebruik gesteld en het totale bedrag is gedurende kalenderjaar 2014 aan de voorziening onttrokken.

Voorziening onderhoud gebouw

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

2.3 Langlopende schulden x K€	Stand per 31 december 2013	Aangegane Leningen	Aflos- singen/ vrijval	Stand per 31 december 2014
Lening Ministerie van Financiën	25.000	5.000		30.000
Gemeentelijke overheid	28		28	-
Liquiditeitsbijdrage 1988	2.236		2.236	-
	27.264	5.000	2.264	30.000

- De aflossing van Gemeentelijke overheid betreft enkel nog een termijn aflossingsverplichting korter dan 1 jaar.
- De liquiditeitsbijdrage 1988 is per 31 december 2014 geheel vrijgevallen ten gunste van het resultaat.
- De lening Ministerie van Financiën loopt in zijn geheel langer dan 5 jaar.

Lening Ministerie van Financiën

Zuyd Hogeschool heeft een lening bij het Ministerie van Financiën aangetrokken ter hoogte van K€ 40.000,-. Tot nu toe is hiervan K€ 25.000,- opgenomen.

In de jaren 2014 tot en met 2015 zal gespreid nog eens K€ 15.000,- worden opgenomen.

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

Lening gemeentelijke overheid

De lening gemeentelijke overheid betreft een bijdrage van gemeente Heerlen inzake parking Eyckholt en wordt over 10 kalenderjaren verdeeld ten gunste van het resultaat. Gezien de langdurige looptijd wordt de bijdrage gepresenteerd als lang vreemd vermogen en niet als transitorische post.

De lening gemeentelijke overheid valt in jaarlijkse termijnen van K€ 28,- vrij. Per 31.12.2014 is derhalve de laatste K€ 28,- < 1 jaar, dus onder kortlopende schulden gepresenteerd.

Liquiditeitsbijdrage 1988

De liquiditeitsbijdrage 1988 betreft een door het Ministerie van OCW beschikbaar gestelde bijdrage ter dekking van het liquiditeitstekort, voortkomend uit de gespreide inning van collegegelden. Aflossingsverplichtingen zijn niet overeengekomen.

Het Ministerie van OCW heeft aangegeven dat deze verplichting in het kalenderjaar 2014 kan vrijvallen. De verwerking van de vrijval heeft ultimo 2014 plaatsgevonden.

2.4 Kortlopende schulden		
x K€	31 december 2014	31 december 2013
Te besteden werk in opdracht van derden		
Subsidie projecten	3.628	3.691
Bestemd voor project partners	2.651	2.388
Contractactiviteiten	2.989	1.700
Overige activiteiten	1.844	1.458
	11.111	9.237
Overige kortlopende schulden		
Kortlopend deel langlopende schulden	28	28
Crediteuren	4.217	3.438
BTW	40	-
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	5.385	4.865
Schulden terzake pensioenen	1.238	1.871
DAM / HOP	3.893	3.361
Overig kortlopend	509	2.287
	15.310	15.851
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen rijksbijdragen	1.091	1.954
Vooruitontvangen collegegelden	7.079	6.725
Vooruit ontvangen bedragen	94	124
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	2.940	2.905
Verlofrechten	1.607	1.650
Overige overlopende passiva	482	552
	13.293	13.911
	39.714	38.999

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

- Bankgaranties zijn afgegeven ten gunste van:
 - Twinport III BV parkeergarage Eyckholt; 60 duizend euro.
 - GO Management BV Valkstraat Sittard; 34 duizend euro.
- Zuyd Hogeschool vormt samen met de B.V. Zuyd Hogeschool Contracting en B.V. Zuyd Hogeschool Detacheringen een fiscale eenheid voor de omzetbelasting, en is uit dien hoofde aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid.
- Verder is een aantal contracten op middellange termijn afgesloten met betrekking tot dienstverlening in onderhoud. Daarnaast zijn er nog een tweetal leasecontracten afgesloten, dit betreft operational lease. De totale leaseverplichting hiervan in de periode 2013-2016 bedraagt € 27 duizend euro.
- Stichting Zuyd Hogeschool heeft schriftelijk verklaard het komende jaar voldoende financiële steun te verstrekken zodat de de Wijk van Morgen B.V. aan haar verplichtingen kan blijven voldoen.
- Door de vereniging van hogescholen is op 28 april 2011 besloten om de verplichte aansluiting door hogescholen bij het Waarborgfonds met ingang van 1 januari 2013 te beëindigen. Op dit moment staat nog één borgingscontract open, waarvan onduidelijk is wanneer deze zal worden beëindigd. (De uitkering na beëindiging van dit laatste borgingscontract bedraagt ongeveer K€ 100,-)
- Voor de bouw van een nieuw pand in Sittard, Ligne, is een turn-key-overeenkomst afgesloten ad. € 25,5 miljoen excl. BTW. Tot en met 31-12-2014 is reeds een bedrag van € 17,7 miljoen nagenoeg geheel inclusief BTW gefactureerd.
- De bedrijfsterreinen van De Wijk van Morgen B.V. zijn tot het jaar 2040 in erfpacht verkregen voor een jaarlijks bedrag van K€30.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Overzicht verbonden partijen

B.V. Hogeschool Zuyd Contracting gevestigd te Heerlen. De B.V. verzorgt commerciële activiteiten. Het eigen vermogen per 31 december 2014 bedraagt K€ 782. Het resultaat na belasting bedraagt negatief K€ 2. De jaarcijfers van contracting zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool, het betreft een 100%-deelneming.

B.V. Hogeschool Zuyd Detacheringen gevestigd te Heerlen. De B.V. verzorgt het uitzenden van personeel. Het eigen vermogen per 31 december 2014 bedraagt negatief K€ 12. Het resultaat na belasting is negatief K€ 3. De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool. Het betreft een 100%-deelneming.

De Wijk van Morgen B.V. is in 2009 opgericht, met als doel het stichten en faciliteren van woningen voor onderwijsdoeleinden. Het eigen vermogen per 31 december 2014 bedraagt negatief K€ 1951. De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool. Het resultaat na belasting bedraagt negatief K€ 961. Het betreft een 100% deelname.

B.V. Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) is in november 2012 opgericht, met als doel het exploiteren van een zich binnen het sleutelgebied Chemie bevindend centrum voor kennismanagement, kennis disseminatie en kennis valorisatie. In 2013 hebben geen activiteiten in de vennootschap plaatsgevonden, het betreft een 12,5% deelname.

De Stichting Zuyd Hogeschool heeft verder organisatorische belangen onder voorwaarde van geen beslissende zeggenschap in Stichting IHOL en Hora-Est. Het betreft respectievelijk een samenwerkingsverband van mediatheek registratie systemen en internationale samenwerking in euregionaalverband. De vestigingsplaatsen zijn Heerlen en Maastricht. Het voornemen bestaat om stichting Hora-Est te liquideren zodra hiervoor juridische mogelijkheden bestaan.

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen x K€	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2014	2014	2013
Rijksbijdragen OCW	113.696	106.877	109.344
Geoormerkte subsidies OCW	454	435	362
Niet-geoormerkte subsidies OCW	231	-	274
Overige overheidsbijdragen	380	-	841
	114.761	107.311	110.821

3.2 Collegegelden x K€	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2014	2014	2013
Collegegelden	26.071	25.850	25.308
	26.071	25.850	25.308

3.3 Baten i.o.v. derden x K€	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2014	2014	2013
Subsidies projectgelden	3.726	3.641	3.984
Contractactiviteiten	3.134	3.856	3.297
	6.860	7.496	7.281

3.4 Overige baten x K€	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2014	2014	2013
Detachering personeel	498	522	481
Studentbijdragen	1.033	6.426	1.344
Verhuur	1.431	-	1.458
Sponsoring	10	-	7
Overige	7.036	-3	6.464
	10.008	6.945	9.754

4.1 Personeelslasten x K€	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2014	2014	2013
Lonen en salarissen	75.428	99.177	71.743
Sociale lasten	9.493	-	8.813
Pensioenlasten	16.720	-	19.003
Overige personele lasten	2.871	414	876
Af: Ontvangen uitkeringen	451	-	458
	104.063	99.591	99.977
Dotatie personele voorzieningen	1.002	1.952	969
Af: Vrijval personele voorzieningen	387	-	410
	615	1.952	559
Activiteiten personeel	368	-	212
Reis- en verblijfskosten	1.687	-	1.694
Bijscholing	1.592	2.324	1.408
Declaranten, extern personeel (PNIL)	9.028	8.535	8.324
	12.675	10.859	11.637
	117.353	112.402	112.174

Aantal fte's per 31 december:		
	FTE's 2014	FTE's 2013
Onderwijspersoneel	897	889
Beheerspersoneel	481	508
	1.378	1.397

4.2 Afschrijvingen x K€	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2014	2014	2013
Afschrijving gebouwen	4.149	4.309	4.364
Afschrijving inventaris	2.598	2.320	2.631
Extra afschrijving inventaris	3.168	-	-
	9.916	6.629	6.994

4.3 Huisvestingslasten x K€	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2014	2014	2013
Huur	1.233	-	1.075
Dotatie onderhoud	754	-	339
Onderhoud	2.285	-	2.277
Energie en water	1.547	-	1.739
Verzekering gebouwen	186	-	179
Beveiliging	390	-	266
Heffingen	579	-	560
Schoonmaak	1.790	-	1.762
	8.765	8.291	8.197

4.4	Overige lasten x K€	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Administratie en beheerslasten				
	Beheer algemeen	166	1.587	170
	Communicatie	3.481	1.983	3.386
	Repro- drukwerk	558	-	603
		4.204	3.571	4.159
Inventaris, apparatuur en leermiddelen				
	Aanschaf inventaris	566	-	858
	Lesmaterialen/ leermiddelen	768	2.209	754
	Studenten	1.067	865	736
		2.401	3.074	2.348
Overige				
	Advieskosten	4.764	3.945	5.876
	Accountantskosten	152	-	286
	Boeken, multi media, tijdschriften	622	-	723
	Verzekeringen	98	-	101
	Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	-94	-	75
	Adverteren, beursstands, huur, e.d.	381	-	380
	Representatie, vergaderkosten, donaties	3.185	2.644	2.383
	Onderhoud inventaris	735	-	637
	Overige lasten	1.366	6.787	6.475
		11.209	13.376	16.936
		17.814	20.021	23.443

Honorarium accountant	Realisatie 2014	Realisatie 2013
Jaarrekening	113	162
Project controles	19	30
Belasting advies/ overig advies	19	94
	151	286

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

5 Financiële baten en lasten x K€	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Financiële baten			
	Rentebaten	87	75
		87	75
Financiële lasten			
	Rentelasten	777	860
		777	860
		-690	-785
Deelnemingen			
	Resultaat deelnemingen	-	-
		-	-

Enkelvoudige balans per 31 december 2014

(na resultaatbestemming)

x K€	31 december 2014	31 december 2013
Vaste activa		
1.1 Materiële vaste activa	84.418	78.710
1.2 Financiële vaste activa	2.053	2.498
	86.470	81.208
Vlottende activa		
1.3 Voorraden	54	65
1.4 Vorderingen	7.031	6.386
1.5 Liquide middelen	36.413	35.202
	43.497	41.653
	129.968	122.861

	31 december 2014	31 december 2013
2.1 Groepsvermogen	56.304	53.355
2.2 Voorzieningen	4.871	5.566
2.3 Langlopende schulden	30.000	27.264
2.4 Kortlopende schulden	38.792	36.676
	129.968	122.861

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2014

x K€	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	114.761	107.311	110.821
3.2 Collegegelden	26.071	25.850	25.308
3.3 Baten werk i.o.v. derden	6.860	7.496	7.281
3.4 Overige baten	9.608	6.945	9.329
	157.300	147.603	152.739
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	117.032	112.402	111.930
4.2 Afschrijvingen	9.883	6.629	6.962
4.3 Huisvestingslasten	8.761	8.291	8.183
4.4 Overige lasten	16.826	20.021	23.386
	152.502	147.343	150.461
Saldo baten en lasten	4.798	259	2.278
5 Financiële baten en lasten			
Financiële baten	154	87	111
Financiële lasten	1.037	777	859
	-883	-690	-748
6 Resultaat deelnemingen	-967	-	43
7 Buitengewoon resultaat	-	-	-
Netto-resultaat	2.949	-431	1.574

Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2014

x K€	31 december 2014	31 december 2013
Uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	4.798	2.278
	4.798	2.278
Aanpassingen voor:		
Impairment mutaties	-	3.912
Vrijval liquiditeitsbijdrage 1988	-2.236	-
Extra afschrijving	3.168	-
Afschrijvingen	6.715	6.962
Mutaties voorzieningen	-695	167
	6.953	11.040
Veranderingen in vlottende middelen:		
Voorraden	11	3
Vorderingen	-645	2.413
Schulden	2.116	-3.408
	1.483	-992
Uit bedrijfsoperaties		
Ontvangen interest	154	111
Betaalde interest	-2.003	-816
	-1.849	-705
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	11.384	11.622
Uit investeringsactiviteiten		
In materiële vaste activa	-15.590	-6.687
Financiële vaste activa	445	-692
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-15.145	-7.380
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Vervroegde aflossing lening	-	-
Nieuw afgesloten lening	5.000	4.000
Aflossing langlopende schulden	-28	-31
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	4.972	3.969
Mutatie liquide middelen	1.211	8.210
Beginstand liquide middelen	35.202	26.993
Mutatie liquide middelen	1.211	8.210
Eindstand liquide middelen	36.413	35.202

Grondslagen enkelvoudig

Algemeen

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die van de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Voor zover posten uit de balans en staat van baten en lasten hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en staat van baten en lasten.

Financiële vaste activa

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

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

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

Toelichting op de enkelvoudige balans

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

1.1 Materiële vaste activa x K€	Gebouwen en terreinen	Inventaris en apparatuur	In uitvoering en voortuitbetaling	Totaal Materiële vaste activa
Aanschafprijs	135.579	64.890	7.564	208.033
Cumulatieve afwaardering	-3.912			-3.912
Afschrijving cumulatief 1-1-2014	69.700	55.712	-	125.412
Boekwaarde 1-1-2014	61.967	9.178	7.564	78.709
Investeringen	2.648	2.800	10.142	15.590
Desinvesteringen	-	-13.684	-	-13.684
Afschrijvingen desinvesteringen	-	13.684	-	13.684
Extra afschrijving	-	-3.168	-	-3.168
Afschrijvingen	-4.133	-2.582	-	-6.715
Mutaties 2014	-1.485	-2.950	10.142	5.707
Aanschafprijs 31-12-2014	134.315	54.006	17.706	206.027
Afschrijving cumulatief 31-12-2014	73.833	47.778	-	121.611
Boekwaarde 31-12-2014	60.484	6.228	17.706	84.418

1.2 Financiële vaste activa x K€	Boekwaarde 31 december 2013	Mutaties +/-	Mutaties -/+	Boekwaarde 31 december 2014
Overige vorderingen	13	4		17
Deelnemingen	775		4	771
Vorderingen op deelnemingen	1.710	123		1.265
	2.498	127	4	2.053

Verloopoverzicht deelnemingen	BV Detachering	BV Contracting	BV De Wijk van Morgen (1.)	BV CHILL	Boekwaarde
Saldo per 1 januari 2014	-9	784	-990	2	-213
Verrekend met vorderingen			990		990
Saldo per 1 januari 2014 na correctie	-9	784	-	2	777
Resultaat	-3	-2	-961	-	-966
Tussentelling	-12	782	-961	2	-189
Verrekend met vordering	-	-	961	-	961
Saldo per 31 december 2014	-12	782	-	2	771

* Het negatieve eigen vermogen van De Wijk van Morgen B.V. is in 2010 t/m 2014 verrekend met de langlopende vordering (lening u/g).

1.3 Voorraden x K€	31 december 2014	31 december 2013
Voorraden HSZuyd	54	65
	54	65

1.4 Vorderingen x K€	31 december 2014	31 december 2013
Debiteuren		
Studenten / overige	1.371	3.217
Vorderingen i.o.v. derden	4.413	2.958
	5.784	6.175
Af: voorziening wegens oninbaarheid		
Beginsaldo	783	981
afgeboekt	646	624
toevoeging	165	426
Eindsaldo per balansdatum	302	783
Overlopende activa		
Vooruit betaalde kosten	429	449
Vordering op deelnemingen	539	169
Te ontvangen	242	101
Salarissen	243	235
Overige	96	40
	1.549	994
	7.031	6.386

1.5 Liquide middelen x K€	31 december 2014	31 december 2013
Banken	36.394	35.183
Kasmiddelen	18	19
	36.413	35.202

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen x K€	Stand per 31 december 2013	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2014
Algemene reserve	26.510	4.563	-	31.073
Bestemmingsreserve publiek	27.058	-648	-	26.410
Bestemmingsreserve privaat	-213	-966	-	-1.179
	53.355	2.949	-	56.304

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:				
x K€	31 december 2013	Dotaties	Onttrekkingen	31 december 2014
Algemene reserve	26.510	4.563	-	31.073
Bestemmingsreserve publiek				
Reserve seniorenregeling onderwijspersoneel	1.458	38	686	810
Reserve nieuwbouw	25.600	-	-	25.600
	27.058	38	686	26.410
Bestemmingsreserve privaat				
<i>(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)</i>				
- B.V. Zuyd Hogeschool Contracting	784	-	2	782
- B.V. Zuyd Hogeschool Detachering	-9	-	3	-12
- B.V. De Wijk van Morgen	-990	-	961	-1.951
- B.V. CHILL	2	-	-	2
	-213	-	966	-1.179
	53.355	4.601	1.652	56.304

2.2 Voorzieningen x K€	Saldo 31 december 2013	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo 31 december 2014
Personele voorzieningen					
BWOO BWW	1.511	639	403	200	1.546
WIA WGA	1.010	89	220	170	709
Fit	146	-	39	17	90
Jubileum uitkering	1.435	274	105	-	1.604
Overige personele voorzieningen	339		120		219
	4.441	1.002	887	387	4.168
Overige voorzieningen					
Voorziening verlieslatende contracten	172	-	172	-	-
Onderhoud gebouw	953	754	1.004	-	703
	1.125	754	1.176	-	703
	5.566	1.757	2.064	387	4.871

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

2.3 Langlopende schulden x K€	Stand per 31 december 2013	Aangeane Leningen	Aflos- singen/ vrijval	Stand per 31 december 2014
Lening Ministerie van Financiën	25.000	5.000		30.000
Gemeentelijke overheid	28		28	
Liquiditeitsbijdrage 1988	2.236		2.236	-
	27.264	5.000	2.264	30.000

2.4 Kortlopende schulden x K€	31 december 2014	31 december 2013
Te besteden werk in opdracht van derden		
Subsidie projecten	3.628	3.691
Bestemd voor project partners	2.651	2.388
Contractactiviteiten	2.989	1.700
Overige activiteiten	1.844	1.458
	11.111	9.237
Overige kortlopende schulden		
Kortlopend deel langlopende schulden	28	28
Crediteuren	4.092	3.258
BTW	44	17
Schulden aan deelnemingen	345	460
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	4.622	4.624
Schulden terzake pensioenen	1.238	1.416
DAM / HOP	3.893	3.361
Overig kortlopend	381	584
	14.643	13.749
Overlopende passiva		
Vooruitontvangen rijksbijdragen	1.091	1.954
Vooruitontvangen collegegelden	7.079	6.725
Vooruit ontvangen bedragen	94	124
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	2.685	2.688
Verlofrechten	1.607	1.650
Overige overlopende passiva	482	548
	13.038	13.690
	38.792	36.676

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

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen x K€	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Rijksbijdragen OCW	113.696	106.877	109.344
Geoormerkte subsidies OCW	454	435	362
Niet-geoormerkte subsidies OCW	231	-	274
Investeringsubsidies	-	-	-
Overige overheidsbijdragen	380	-	841
	114.761	107.311	110.821

3.2 Collegegelden x K€	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Collegegelden	26.071	25.850	25.308
	26.071	25.850	25.308

3.3 Baten i.o.v. derden x K€	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Subsidies projectgelden	3.726	3.641	3.984
Contractactiviteiten	3.134	3.856	3.296
	6.860	7.496	7.281

3.4 Overige baten x K€	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Detachering personeel	591	522	633
Studentbijdragen	1.033	6.426	1.344
Verhuur	1.431	-	1.458
Sponsoring	10	-	7
Overige	6.543	-3	5.887
	9.608	6.945	9.329

4.1 Personeelslasten x K€	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2014	2014	2013
Lonen en salarissen	75.152	99.177	71.632
Sociale lasten	9.493	-	8.813
Pensioenlasten	16.720	-	19.003
Overige personele lasten	2.871	414	873
Af: Ontvangen uitkeringen	451	-	458
	103.786	99.591	99.863
Dotatie personele voorzieningen	1.002	1.952	969
Af: Vrijval personele voorzieningen	387	-	410
	615	1.952	559
Activiteiten personeel	368	-	212
Reis- en verblijfskosten	1.686	-	1.693
Bijscholing	1.592	2.324	1.408
Declaranten, extern personeel (PNIL)	8.984	8.535	8.195
	12.631	10.859	11.508
	117.032	112.402	111.930

4.2 Afschrijvingen x K€	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2014	2014	2013
Afschrijving gebouwen	4.133	4.309	4.348
Afschrijving inventaris	2.582	2.320	2.614
Extra afschrijving inventaris	3.168	-	-
	9.883	6.629	6.962

4.3 Huisvestingslasten x K€	Realisatie	Begroting	Realisatie
	2014	2014	2013
Huur	1.233	-	1.075
Dotatie onderhoud	754	-	339
Onderhoud	2.285	-	2.272
Energie en water	1.545	-	1.739
Verzekering gebouwen	186	-	179
Beveiliging	389	-	261
Heffingen	579	-	560
Schoonmaak	1.789	-	1.757
	8.761	8.291	8.183

4.4 Overige lasten x K€	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Administratie en beheerslasten			
Beheer algemeen	164	1.587	164
Communicatie	3.473	1.983	3.380
Repro- drukwerk	556	-	603
	4.193	3.571	4.147
Inventaris, apparatuur en leermiddelen			
Aanschaf inventaris	566	-	858
Lesmaterialen/ leermiddelen	768	2.209	754
Studenten	1.067	865	736
	2.401	3.074	2.348
Overige			
Advieskosten	4.711	3.945	5.854
Accountantskosten	152	-	286
Boeken, multi media, tijdschriften	622	-	723
Verzekeringen	90	-	93
Contributie	-	-	-
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	-94	-	75
Adverteren, beursstands, huur, e.d.	381	-	380
Representatie, vergaderkosten, donaties	3.182	2.644	2.369
Onderhoud inventaris	735	-	637
Overige lasten	453	6.787	6.474
	10.232	13.376	16.892
	16.826	20.021	23.386

5 Financiële baten en lasten x K€	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Financiële baten			
Rentebaten	154	87	111
Koersverschil obligaties	-	-	-
	154	87	111
Financiële lasten			
Rentelasten	1.037	777	859
	1.037	777	859
	-883	-690	-748
Deelnemingen			
Resultaat deelnemingen	-967	-	43
	-967	-	43

Overige gegevens

Statutaire bepaling inzake resultaatbestemming

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

Voorstel resultaatbestemming.

Het resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de stichting.

Eigen Vermogen x K€	Saldo per 31 december 2013	Overige vermogensmutaties	Bestemming resultaat	Saldo per 31 december 2014
Algemene reserve publiek	24.903	4.563	-	31.073
Bestemmingsreserve publiek	27.352	-648	-	26.410
Bestemmingsreserve privaat	-458	-966	-	-1.179
	26.894	-1.614	-	25.231
	51.797	2.949	-	56.304

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Toelichtingen Ministerie OCW

Geoormerkte doelsubsidies OCW (model G)

Model G1									
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	Bedrag van de toewijzing		Ontvangen t/m verslagjaar	De prestatie is ultimo verslagjaar conform de subsidiebeschikking		geheel uitgevoerd en afgerond	nog niet geheel uitgevoerd en afgerond
			EUR	EUR		geheel uitgevoerd en afgerond	geheel uitgevoerd en afgerond		
Lerarenbeurs	550246-1	20-8-2013	223.503	223.503	223.503	X	X		
Lerarenbeurs	562267-2	20-9-2013	279.072	279.072	279.072	X	X		
Lerarenbeurs	565855-1	20-11-2013	2.162-	2.162-	2.162-	X	X		
Lerarenbeurs	602044-1	20-1-2014	7.061-	7.061-	7.061-	X	X		
Lerarenbeurs	610013-1	20-2-2014	2.989-	2.989-	2.989-	X	X		
Lerarenbeurs	61931-1	19-3-2014	5.075	5.075	5.075	X	X		
Lerarenbeurs	637426-1	15-4-2014	1.412-	1.412-	1.412-	X	X		
Lerarenbeurs	640064-1	20-6-2014	1.412	1.412	1.412	X	X		
Lerarenbeurs	645418-1	20-8-2014	403.239	403.239	403.239			X	
Lerarenbeurs	646234-1	22-9-2014	13.401-	13.401-	13.401-			X	
Lerarenbeurs	655418-1	20-11-2014	11.318	11.318	11.318			X	
Lerarenbeurs	663228-1	18-12-2014	7.074	7.074	7.074			X	
Totaal			903.668	903.668	903.668				

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

Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar									
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	Bedrag van de toewijzing	saldo 1-1-2014	ontvangen t/m verslagjaar	lasten in verslagjaar	totale kosten 31-12-2014	saldo nog te besteden	ult. verslagjaar
OIDS Leerlandschap	MUO/2013/45060U	17-12-2013	1.600.000	-	-	-	-	1.600.000	
Totaal			1.600.000					1.600.000	

Toelichting op de deelnemingen (model E)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Eigen verm. 31-12-2014	Resultaat 2014	Art.2.403 Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie %
HSZ Contracting	B.V.	Heerlen	782.000	2.000-	Nee	100	100
HSZ Detachering	B.V.	Heerlen	12.000-	3.000-	Nee	100	100
De Wijk van Morgen	B.V.	Heerlen	1.950.952-	960.952-	Nee	100	100
CHILL	B.V.	Heerlen	2.000	-	Nee	13	0
Totaal			1.178.952-	965.952-			

Doel en samenstelling bestuur en directie

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

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

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

Directeur is drs. H.J.A. Schroën.

B.V. Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) is in november 2012 opgericht, met als doel het exploiteren van een

zich binnen het sleutelchemie Chemie bevindend centrum voor kennismanagement, kennis disseminatie en kennis valorisatie.

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

Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - met dienstbetrekking

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

Het bezoldigingsmaximum in 2014 voor stichting Zuyd hogeschool is €199.905,-. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Uitzondering hierop is het WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht; dit bedraagt voor de voorzitter 7,5% en voor de overige leden 5% van het bezoldigingsmaximum.

Bedragen in €	Voorzitter CvB		Lid CvB	Lid CvB	Lid CvB	O.B. van Nugteren
	C.M.A. van Rosmalen	R.B. Vetkamp				
Duur dienstverband in 2014	1/1 - 31/12	1/1 - 31/8	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/12 - 31/12	
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	
Bezoldiging						
Beloning	166.760	102.307	132.568	-	10.740	
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	
Beloningen betaalbaar op termijn	26.834	15.402	20.764	199.905	1.930	
Totaal bezoldiging 2014	193.594	117.709	153.332	199.905	12.670	
Toepasselijk WNT-maximum bezoldiging	199.905	199.905	199.905	199.905	199.905	
Motivering van overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Uitkering in 2014 wegens beëindiging dienstverband						
Totaal toegekende uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	-	-	-	-	-	
Toepasselijk WNT-maximum ontsluitkering						
Voorgaande functie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Motivering van overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	
Gegevens 2013						
Functie(s) in 2013	Voorzitter CvB	Lid CvB	Lid CvB	Lid CvB		
Duur dienstverband in 2013	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12		
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	1,0	1,0		
Bezoldiging						
Beloning	168.611	153.466	131.913	-		
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-		
Beloningen betaalbaar op termijn	28.634	25.497	21.242	153.155		
Totaal bezoldiging 2013	197.245	178.963	153.155	153.155		

Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - zonder dienstbetrekking

Naam	functie(s)	totale bezoldiging	belastbare onkostenvergoeding	beloningen betaalbaar op termijn	toepasselijk WNT maximum	duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	omvang van het dienstverband in het jaar (fte)
Mols G	voorzitter	13.643	-	-	14.993	nvt	nvt
Depondt-Olivers MLH	vice-voorzitter	9.096	-	-	9.995	nvt	nvt
Cövers JGF	lid	9.199	-	-	9.995	nvt	nvt
Janssen GMH	lid	9.096	-	-	9.995	nvt	nvt
Peeters GJH	lid	8.277	-	-	9.995	nvt	nvt
Radix LRM	lid	9.096	-	-	9.995	nvt	nvt
Smeets BLIJ	lid	9.096	-	-	9.995	nvt	nvt

Overige rapportageplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen functionarissen die in 2014 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2014 geen ontsluitingen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Controleverklaring

Controleverklaring van de onafhankelijk accountant is toegevoegd en heeft betrekking op de cijfers per 31-12-2014.

Bijlage 1: FSR Financiële Specificatie Rijkssubsidies (HO)

Subsidie-verstrekker en eventueel uitvoerder	Omschrijving	Subsidie ID Projectnummer subsidiegever of kenmerk beschikking met datum	Project	Subsidie (maximale) subsidie (€)	Looptijd subsidie	Bestedingen project (OHW)	Voorschot	Status			
(afkorting/naam organisatie(s))	Naam subsidie		Project-budget (€)		begin	einde	stand 1-1-2014 (€)	mutaties (€)	stand 31-12-2014 (€)	stand 31-12-2014 (€)	lopend / vrs (= vast te stellen)
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK MKB (SIA)	2011-08-10M	327.218	277.680	1-9-2011	30-11-2013	300.579	22.638	323.217	300.000	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK MKB (SIA)	2011-08-14M	230.807	183.718	1-9-2011	31-12-2013	214.841	40.695	255.537	286.574	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK PRO (SIA)	PRO-3-43	267.500	204.750	1-1-2012	31-12-2013	179.863	32.441	212.304	400.000	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK PRO (SIA)	PRO-3-43	234.900	188.000	1-1-2014	31-12-2015	0	119.098	119.098	300.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK Internationaal (SIA)	2011-3-33int	321.428	225.000	1-4-2012	1-7-2014	264.420	78.714	343.134	299.994	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK PRO (SIA)	PRO-3-36	447.831	317.174	1-5-2012	30-4-2014	283.572	121.955	405.527	400.000	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK PRO (SIA)	PRO-3-36	330.300	247.296	1-5-2014	30-4-2016	0	83.650	83.650	300.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK MKB (SIA)	2011-08-24M	55.395	55.395	1-3-2012	28-2-2014	51.868	5.679	57.547	55.395	Afgerond
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK MKB (SIA)	2011-09-17M	72.700	50.890	1-6-2012	1-12-2014	31.175	49.862	81.037	12.460	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK Publiek (SIA)	2012-14-33P	200.355	175.110	1-11-2012	31-10-2014	77.659	108.452	186.091	211.910	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK Publiek (SIA)	2012-14-2P	57.132	42.062	1-11-2012	31-10-2014	11.343	45.974	57.317	0	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK MKB (SIA)	2011-09-22M	362.618	254.462	1-1-2012	1-2-2015	127.549	144.875	272.424	299.841	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK PRO (SIA)	PRO-4-10	444.600	311.220	1-5-2013	30-4-2015	101.103	201.752	302.854	676.060	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK PRO (SIA)	PRO-4-17	13.000	9.100	1-9-2013	31-8-2015	0	5.056	5.056	0	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK Publiek (SIA)	2013-15-28P	59.800	38.870	1-1-2014	31-12-2015	0	27.642	27.642	0	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK NVG (SIA)	NVG-39-2012-14-33F	16.050	15.000	1-1-2014	31-10-2015	0	3.709	3.709	15.000	Lopend
Stichting Innovatie Alliantie (SIA)	RAAK NVG (SIA)	NVG-38-2011-3-33In	17.200	15.000	1-7-2014	30-6-2015	0	5.082	5.082	15.000	Lopend
Totaal							1.643.952	1.097.274	2.741.227		

Inleiding

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

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

Opgenomen projecten en argumentatie

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

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

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

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

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

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

Enkel indien controleverklaring vereist

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

Meerdere subsidieontvangers binnen één project

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

Grondslagen van kostentoekening

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

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

De twee gehanteerde kostengrondslagen voor de RAAK projecten zijn:

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

Niet opgenomen projecten en argumentatie

Zoals in paragraaf 2.1. van deze toelichting vermeld zijn projecten waarvoor (obv grensbedrag of specifiek aangeven van subsidieverstrekker) geen controleverklaring is vereist niet opgenomen in de FSR tabel. Een overzicht van lopende projecten met per project de argumentatie waarom deze wel/niet is opgenomen is tevens bij de FSR tabel aan de accountant aangeleverd.

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

1. Raak projecten die vóór 1 mei 2010 zijn toegekend zijn niet opgenomen in de FSR tabel. Onderbouwing hiervan blijkt zowel uit de individuele subsidieregelingen vanaf 1 mei 2010 waarin verplichte opname in de FSR tabel wel is opgenomen, alsook uit een separate mail (bijgesloten als bijlage) van Stichting Innovatie Alliantie van 11 februari 2013.
2. Zonmw projecten zijn conform het controleprotocol Zonmw niet opgenomen in de FSR tabel. Documentatie ter onderbouwing (subsidievoorwaarden en controleprotocol is bijgevoegd).
3. Voor Agentschap NL-subsidies geldt dat de oorspronkelijke eisen mbt accountantscontrole ongewijzigd blijven. Hiermee blijft de regeling zoals opgenomen bij toekenning van kracht en dienen deze subsidies niet te worden verantwoord in de FSR tabel (correspondentie van 28 februari 2013 hieromtrent is eveneens als bijlage in het controledossier bijgesloten).
4. Van enkele afzonderlijke projecten heeft de subsidieverstrekker specifiek aangegeven dat deze niet in de FSR tabel hoeven. Deze zijn in het eerder genoemde overzicht genoemd en middels individuele correspondentie onderbouwd.
5. Ten slotte zijn er twee projecten die niet onder het beheer van Projects vallen maar waarvan in de regeling wel is opgenomen dat ze in de FSR tabel dienen te worden verantwoord. Bij navraag bij de subsidieverstrekker bleek dit op een foute aanduiding in de regeling te berusten. Mailwisseling hieromtrent van 1 mei 2013 is opgenomen in het dossier.

De FSR tabel 2014 van Zuyd omvat zowel RAAK projecten die onderhanden alsook projecten die dienen te worden vastgesteld.

Stichting Zuyd Hogeschool

Postbus 550
6400 AN Heerlen
www.zuyd.nl

Colofon

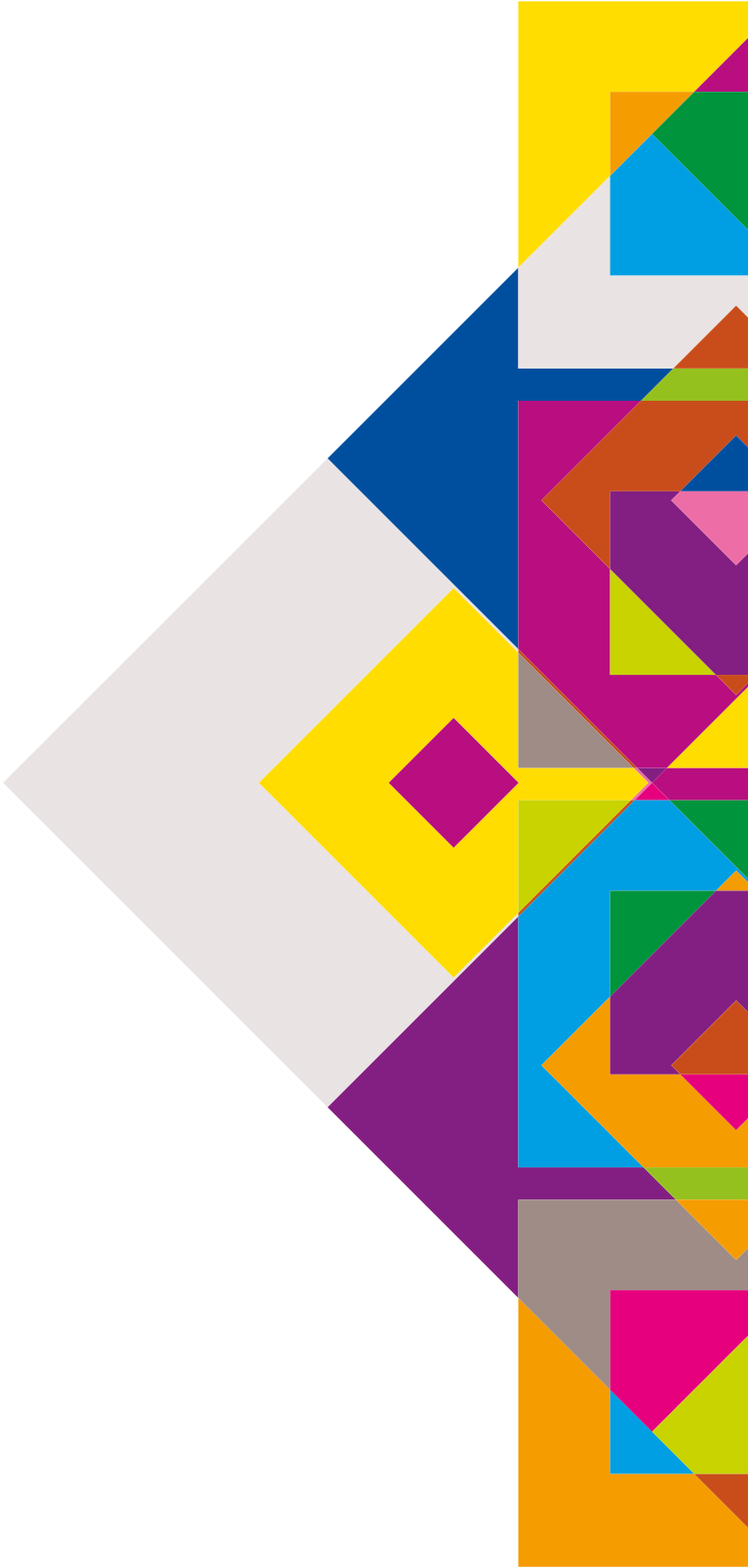
Uitgave Zuyd Hogeschool
Samenstelling en eindredactie Bestuursdiensten
Redactie en vormgeving Dienst Marketing en Communicatie
Fotografie Klaus Tummers
Drukwerk Schrijen-Lippertz, Voerendaal

De koffietafelboeken zijn ontworpen door studenten
Communication and Multimedia Design en Visuele Communicatie.

© Juni 2015 Zuyd

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





**ZU
YD**