

# Zuyd Jaarverslag

2025

**ZU  
YD**



# Zuyd Jaarverslag 2025



# Inhoudspagina

<b>0</b>	<b>Bericht van het College van Bestuur</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Bestuur en toezicht</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Onderwijs en Onderzoek</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>Studenten</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Medewerkers</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>Informatievoorziening, digitalisering en informatiebeveiliging</b>	<b>39</b>
<b>6</b>	<b>Huisvesting en facilitaire zaken</b>	<b>43</b>
<b>7</b>	<b>Duurzaamheid</b>	<b>45</b>
<b>8</b>	<b>Verkort financieel verslag</b>	<b>53</b>
<b>9</b>	<b>Jaarrekening</b>	<b>75</b>
	<b>Bijlagen</b>	<b>108</b>
	Bijlage 1: Samenstelling College van Bestuur ultimo 2025	109
	Bijlage 2: Samenstelling Raad van Toezicht ultimo 2025	111
	Bijlage 3: Organogram Zuyd Hogeschool	114
	Bijlage 4: Notitie Helderheid in Bekostiging	115
	Bijlage 5: Praktijkgericht Onderzoek	118
	Bijlage 6: Financiële Ondersteuning Studenten	127
	Overige gegevens: Controleverklaring	131

## 0

# Bericht van het College van Bestuur

Met trots blik het College van Bestuur terug op de resultaten van het afgelopen jaar. In de Nationale Studenten Enquête 2025 scoorde Zuyd op alle thema's boven de landelijke benchmark én boven de scores van vorig jaar. Studenten voelen zich prettig bij Zuyd en kunnen zich goed ontwikkelen, aldus de resultaten. Eind 2025 is Zuyd Hogeschool door de hbo-Keuzegids uitgeroepen tot de beste grote hogeschool van Nederland 2026. Deze prestigieuze erkenning bevestigt de effectiviteit van de in 2024 ingezette Zuyd-Strategie 'Het begint met jou'. Twee jaar na de lancering vormen de vijf strategische beloftes het solide fundament voor de meerjarige ambities van onze academies en diensten. In 2025 hebben we deze koers succesvol bestendigd, met een scherpe focus op kwaliteit, maatschappelijke impact en regionale verankering.

## Eigentijds, relevant en studeerbaar onderwijs

Het afgelopen jaar hebben we belangrijke stappen gezet in de verdere versterking van ons onderwijs. Met ondersteuning van centrale onderwijskundige expertise hebben academies gewerkt aan duurzame curriculumontwikkeling en studiesucces, met groeiende aandacht voor betaalbaarheid en samenwerking. Zo hebben opleidingen in het kader van het verhogen van de instroom en rendementen onder meer geïnvesteerd in verdere samenwerking met het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs. Kwaliteit bleef hierbij de basis. Via audits, datagedreven en gezamenlijke sturing werd de kwaliteitscultuur en ons continue verbetervermogen versterkt. Tegelijk werd geïnvesteerd in doordachte inzet van technologie en digitale vaardigheden, bijvoorbeeld via de AI-hub.

## Breed en passend onderwijsaanbod voor studenten en professionals

Ons onderwijsaanbod is doorontwikkeld om nauwer aan te sluiten op de behoeften van studenten, professionals en de regionale arbeidsmarkt. Het onderwijsportfolio werd uitgebreid met nieuwe opleidingen en trajecten, terwijl tegelijkertijd de samenwerking met regionale partners werd versterkt en mogelijkheden voor regionale groei zijn verkend onder meer door mogelijke uitbreiding in Roermond. Een mooi voorbeeld is de samenwerking met Fontys in het kader van de Nieuwste Pabo. Door de samenwerking met Fontys uit te breiden ontstaat één samenhangend en flexibel opleidingsaanbod voor de gehele provincie, waardoor studenten straks (nog) breder inzetbaar zijn in het werkveld. Ook werken we samen met regionale partners aan een samenhangende (Eu) regionale onderwijs- en onderzoeksruimte. Daarmee versterken we de aansluiting tussen onderwijsniveaus en creëren we flexibele leerpaden die beter aansluiten bij talenten, ambities



en levensfasen van studenten. Tot slot werd in 2025 stevig geïnvesteerd in Leven Lang Ontwikkelen, met groei van het aanbod, versterkte samenwerking met regionale partners en verdere professionalisering van de organisatie, passend binnen onze strategische koers.

### Zuyd als gewaardeerde kennisinstelling

Onze positie als kennisinstelling is in 2025 verder versterkt. De verbinding met Brightlands Limburg werd verdiept door intensiever contact, gezamenlijke initiatieven en een blijvend sterke fysieke aanwezigheid op de campussen, wat leidde tot nieuwe kansen voor praktijkgericht onderzoek, onderwijs en innovatie. Ook is gewerkt aan een heldere visie op de ontwikkeling van kenniscentra ter versterking van de vier transitithema's. Tot slot is de onderzoeksorganisatie verder geprofessionaliseerd door de ontwikkeling en actualisering van beleidskaders, zoals nieuw datamanagement- en kennisveiligheidsbeleid, passend bij landelijke en internationale vereisten. Hiermee zijn belangrijke stappen gezet om de impact van ons onderzoek en de verbinding met onderwijs en werkveld verder te vergroten.

### We verduurzamen Zuyd

Het integraal verankeren van duurzaamheid in onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering is ook een van onze beloftes. Afgelopen jaar werd duurzaamheid nadrukkelijker onderdeel van curricula via onder meer het duurzaamheidskompas, waarmee onze lectoraten en studenten actief bijdroegen aan de Sustainable Development Goals. Tegelijkertijd is geïnvesteerd in de verduurzaming van de eigen organisatie, met concrete resultaten op het gebied van energie, vastgoed, afvalscheiding, mobiliteit en circulaire inkoop. Zo was de CO<sub>2</sub>-uitstoot van ons vastgoed eind 2025 maar liefst 53% lager dan in 2006. Vanuit het programma Duurzaam Zuyd wordt de basis verder gelegd voor een toekomstbestendig en duurzaam Zuyd.

### We zetten jou altijd voorop

We hebben in 2025 geïnvesteerd in de ontwikkeling van leiderschap en organisatiecultuur, in lijn met de beweging naar zelforganiserende teams. Met de introductie van het leiderschapskompas, ondersteunende instrumenten en gerichte leerpaden voor leidinggevendenden is gewerkt aan het versterken van passend leiderschapsgedrag en wendbare teams. Ook wordt, mede in het kader van de opvolging van de aandachtspunten uit het medewerkersonderzoek van december 2024, actief ingezet op teamontwikkeling en continue verbetering.

Daarnaast bleef studentenwelzijn nadrukkelijk in beeld via de jaarlijks terugkomende Welzijnsmonitor Studenten van Zuyd. De uitkomsten geven aan dat het welzijn van onze studenten weer licht is verbeterd. Inzet van academies en diensten gericht op begeleiding, ondersteuning en sociale veiligheid blijven van belang om deze stijgende lijn verder voort te zetten.

Tot slot hebben in het afgelopen jaar maar liefst 2646 studenten hun getuigschrift in ontvangst mogen nemen.

### Future Fit

Zuyd opereert in een uitdagende landelijke context van krimpende studentenaantallen en landelijke bezuinigingen terwijl de vraag vanuit het (regionale) werkveld naar onze afgestudeerden, onze kennis en onze betrokkenheid onverminderd groot is. Wij nemen onze verantwoordelijkheid en blijven actief sturen op een financieel gezonde en toekomstbestendige organisatie. Het exploitatietekort van 4 miljoen euro waarmee wij 2025 afsluiten is een bewuste, strategische investering vanuit onze reserves. Tot en met 2028 verwachten wij exploitatietekorten als gevolg van de inzet van algemene en bestemde reserves en als gevolg van geaccepteerde tijdelijke tekorten die noodzakelijk zijn om de bedrijfsvoering aan te passen aan structureel lagere beschikbare budgetten. Vanaf 2029 voorzien wij een sluitende exploitatie.

### Tot slot

De positie van beste grote hogeschool van Nederland is een collectieve prestatie van formaat. Het College van Bestuur spreekt grote waardering en dank uit naar alle medewerkers en studenten voor hun inzet, professionaliteit en commitment. Als trotse hogeschool blijven wij samen de verantwoordelijkheid dragen voor hoogwaardig hoger onderwijs en impactvol praktijkgericht onderzoek in Limburg en de Euregio.

Heerlen, mei 2026

College van Bestuur  
André Postema  
Saskia Brand-Gruwel  
Rob van Kan

# 1

## Bestuur en toezicht



### 1.1 Strategie - Het begint met jou

In de strategieperiode 2024-2028 bouwen wij met als titel 'Het begint met jou' voort op ons motto 'Passie voor ontwikkeling'. Iedere student verdient de kans om zich te ontwikkelen tot een professional die de wereld verandert. Voor zichzelf, voor het werkveld en voor de regio. In deze strategie doen we een vijftal duidelijke beloftes aan onze omgeving en aan elkaar. En die beloftes komen we na.

1. We staan voor eigentijds, relevant en studeerbaar onderwijs.
2. We bieden een breed en passend onderwijsaanbod voor studenten en professionals.
3. We versterken Zuyd als gewaardeerde kennisinstelling, binnen én buiten de regio.
4. We verduurzamen Zuyd. Iedereen doet mee.
5. We zetten jou altijd voorop.

Voor meer informatie over onze nieuwe strategie, kijk op [zuydhetbegintmetjou.nl](https://zuydhetbegintmetjou.nl).

### 1.2 Structuur en organisatie

Het College van Bestuur (hierna CvB of College) is als instellingsbestuur belast met het bestuur van de hogeschool en is integraal eindverantwoordelijk. Zie bijlage 1 voor de samenstelling van het College van Bestuur en bijlage 2 voor de samenstelling van de Raad van Toezicht per eind december 2025.

31 Academies verzorgen onderwijs in de vorm van bacheloropleidingen, masteropleidingen, Associate degreeopleidingen en cursussen en trainingen voor volwassenen. De lectoraten zijn ondergebracht bij de academies. Hierdoor zijn onderwijs, onderzoek en praktijk goed met elkaar verbonden. Het managementteam van iedere academie bestaat uit de directeur, één of meerdere opleidingsmanagers en lectoren. De directeur is voorzitter van het managementteam en kan meerdere academies in zijn/haar pakket hebben. De directeuren zijn daarnaast verantwoordelijk voor de verbinding en samenwerking tussen de academies en voor een aantal Zuyd-brede taken. Daarnaast heeft Zuyd acht diensten die het primaire proces ondersteunen, elk onder leiding van een directeur. Zie bijlage 3 voor het organogram (ultimo 2025) van Zuyd. Per 1 september 2025 is de dienst Informatievoorziening & Technologie (IV&T) van start gegaan. De oprichting van de dienst IV&T is een belangrijke stap in onze strategie. De dienst richt zich op een integrale en efficiënte inrichting van informatievoorziening en ICT binnen Zuyd.

## 1.3 Toezicht in 2025 - Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (hierna RvT of Raad) heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Zuyd en bewaakt de doelstellingen en de grondslagen van de stichting Zuyd Hogeschool. Bij de vervulling van zijn taak richt de Raad zich naar het belang van de stichting op de lange termijn. De Raad van Toezicht hanteert een Toezichts- en Toetsingskader waarin is uiteengezet op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. De Raad vult zijn taak in vanuit de volgende rollen: toezichthouder, de advies- en klankbordrol, de rol als wettelijke en statutaire werkgever van het College van Bestuur en de rol als netwerker/ambassadeur van Zuyd.

### Samenstelling

De leden van de Raad zijn benoemd op basis van een vastgestelde profielschets waarin onafhankelijkheid, deskundigheid, regionale betrokkenheid en complementariteit een prominente plaats innemen. De Raad telde in 2025 vijf leden. De leden van de Raad hebben zitting voor een termijn van vier jaar, zijn eenmaal herbenoembaar en treden af volgens een door de Raad vastgesteld rooster van aftreden. Het rooster van aftreden is gepubliceerd op de website van Zuyd, evenals de meest actuele samenstelling van de Raad. Per 1 juli 2025 is Jan Anne Schelling toegetreden tot de Raad van Toezicht van Zuyd Hogeschool met het profiel HR en Organisatieontwikkeling. Hij volgt Hans Dijkman op die per 1 juli 2025 teruggetreden is vanwege het bereiken van zijn maximale benoemingstermijn. Op 2 juni 2025 is Theo Bovens benoemd voor zijn tweede termijn, van 1 februari 2026 tot 1 februari 2030 en per 1 juli 2025 tevens als vice-voorzitter van de Raad, als opvolger van Hans Dijkman. In december 2025 is het verdrietige nieuws vernomen van het overlijden van Beatrice Boots, lid van de Raad van Toezicht. Zij vervulde sinds 1 januari 2024 een waardevolle rol binnen de Raad, onder meer als lid van de Commissie Onderwijs en Onderzoek. De hiermee onverhoopt ontstane tussentijdse vacature wordt naar verwachting voorjaar 2026 ingevuld.

### Werkwijze, verantwoording en vergaderingen

Het toezicht door de Raad is ingericht volgens de bepalingen in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) en de principes van de in 2023 vastgestelde Branchecode Goed bestuur hogescholen en toezicht in het hbo. De invulling van de toezichthoudende taak vindt plaats op basis van het op grond van deze code ontwikkelde Toezichts- en Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool. Dit kader is dynamisch en contextgebonden en wordt periodiek herijkt. Het is in 2025 mede op basis van de

aanbevelingen uit de evaluatie van het eigen functioneren van de Raad herzien en op 8 december 2025 gewijzigd vastgesteld.

Het Toezichts- en Toetsingskader beschrijft de toezichtsvisie van de Raad en op elke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. De Raad houdt integraal toezicht, waarbij het beleid en de werkzaamheden van het College ten behoeve van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en de borging daarvan, leidend zijn, en ziet toe op de naleving van de relevante wet- en regelgeving. Hierbij richt de Raad zich op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen binnen de stichting en het waarborgen van kwaliteit, rechtmatigheid, doelmatigheid, integriteit, cultuur en continuïteit van de stichting. Ook ziet de Raad van Toezicht vanuit deze rol toe op de vraag of de hogeschool inhoud geeft aan haar maatschappelijke opdracht en of haar beleid in een goede dialoog wordt afgestemd op in aanmerking komende belangen van studenten, medewerkers, werkveld, overheid en andere stakeholders. De Raad stelt vast dat de rijksbijdrage zoals bedoeld in artikel 2.5 en artikel 2.6 van de WHW op een doelmatige en rechtmatige wijze besteed is.

De Raad komt bijeen in gezamenlijke vergaderingen met het College van Bestuur, die zich kenmerken door een open en inhoudelijke dialoog, waarbij de realisatie van de strategische doelstellingen van Zuyd centraal staat. De gezamenlijke vergadering wordt steeds voorafgegaan door een intern vooroverleg van de Raad.

In 2025 is de RvT vijf keer in vergadering bijeengewees. Indien mogelijk wordt de reguliere vergadering gecombineerd met een werkbezoek aan de academies van Zuyd. In oktober 2025 heeft een werkbezoek plaatsgevonden bij de Applied Science Academie op de Brightlands Chemelot Campus (locatie CHILL).

Tijdens de reguliere vergaderingen neemt de Raad kennis van relevante ontwikkelingen binnen de hogeschool. Vaste thema's zijn algemene ontwikkelingen binnen Zuyd en het hoger onderwijs in het algemeen, de stand van zaken rond de meerjarenstrategie, onderwijs en onderzoek, personeel en organisatie, financiële ontwikkelingen en de financiële prognose, studentenadministratie, huisvesting en ICT. De onderwerpen die in de commissies van de Raad zijn besproken, worden met advies van de commissie voorgelegd aan de RvT.

Tijdens de plenaire vergadering wordt verder aandacht besteed aan de financiële stand van zaken, het fte-verloop en de instroom van studenten. Bijzondere aandacht ging in 2025 uit naar de voortgang van de (strategische programma's van de) Strategie 2024-2028 en de wijziging van de Gemeenschappelijke Regeling Educatie Instituut Limburg Fontys-Zuyd. Ook is kennisgenomen van de afronding van het

Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Daarnaast keurde de Raad van Toezicht in 2025 het jaarverslag 2024, de jaarrekening 2024 en het jaarplan en de begroting voor studiejaar 2025-2026 goed. Verder worden in de themagedeeltes in de marge van de reguliere vergaderingen relevante onderwerpen besproken, in 2025 onder meer de strategische programma's Kennisinstelling, Sterk teamwerk en SlimFit, de uitvoering van het strategisch huisvestingsplan en de Einstein Academy.

De Raad overlegt tweemaal per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Op 2 juni 2025 vond het overleg van een delegatie van de Raad met de CMR plaats, in aanwezigheid van de voorzitter van het College van Bestuur. Onderwerp van gesprek waren onder meer de werktijdenregeling, de Welzijnsmonitor Studenten, de NSE 2025 en huisvesting. Op 8 december 2025 spraken Raad, College en CMR in plenaire samenstelling over onder meer de Nieuwste Pabo en het medewerkersonderzoek. De relatie met de CMR wordt in het bijzonder onderhouden door Theo Bovens, lid van de RvT benoemd op voordracht van de CMR.

In lijn met de Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo voert de Raad van Toezicht jaarlijks een zelfevaluatie uit en ten minste eens per drie jaar onder externe begeleiding. Begin 2025 heeft de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht onder externe begeleiding plaatsgevonden. Naar aanleiding van deze evaluatie is in april 2025 een werksessie belegd over de organisatie en besturing van Zuyd Hogeschool. Daarnaast is in lijn met de uitkomsten van de zelfevaluatie en de nieuwe Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo, een herzien Toezichts- en Toetsingskader door de Raad vastgesteld. Naast de zelfevaluatie onder begeleiding heeft eind 2025 een (aparte) zelfevaluatie van het eigen functioneren van de Raad plaatsgevonden.

Naast de formele vergaderingen is er regelmatig contact tussen de voorzitter van de RvT en de voorzitter van het College over de voorbereiding van de RvT-vergaderingen en om kennis te nemen van actuele ontwikkelingen. In voorkomende gevallen wordt de voorzitter c.q. de Raad tussentijds geïnformeerd over relevante ontwikkelingen.

### Commissies van de Raad van Toezicht

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

De Commissie Remuneratie, Selectie en Governance (Commissie RSG) adviseert de Raad over het werkgeverschap van de Raad met betrekking tot de leden van het College van Bestuur en de selectie en benoeming van leden van het College van Bestuur, respectievelijk de Raad van Toezicht. De Commissie voert, in het kader van het werkgeverschap van het College van Bestuur, de jaargesprekken met de individuele leden van het College en het College van Bestuur gezamenlijk. Bij de voorbereiding van deze gesprekken wordt naast de input van het College ook input vanuit de organisatie, onder meer door middel van gesprekken met directeuren van academies en diensten, betrokken. Daarnaast worden relevante thema's op het gebied van human resources en organisatieontwikkeling in deze commissie besproken. Ook de naleving van de regels van good governance behoort tot het aandachtsgebied van deze commissie, in het bijzonder de naleving van de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo. Financiële zaken en bedrijfsvoering worden door de Auditcommissie besproken. Taak is de beraadslagingen en besluitvorming van de Raad voor te bereiden met betrekking tot de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële informatievoorziening van Zuyd, begroting, het strategisch vastgoed- en huisvestingsbeleid, ICT en security en privacy.

De Commissie Onderwijs en Onderzoek adviseert over het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek. De onderwerpen die zijn besproken in de commissies zijn, via agendering dan wel bespreking van de commissieverslagen, ook aan de orde geweest in de plenaire vergaderingen van de Raad van Toezicht. Onderstaande tabel geeft inzicht in de samenstelling van de commissies, het aantal vergaderingen alsmede de belangrijkste onderwerpen die in 2025 aan bod zijn gekomen.

### Governance en onafhankelijkheid

De Raad stelt vast dat Zuyd Hogeschool opereert conform de bepalingen in de statuten, het Bestuurs- en Beheersreglement en de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo. Naar het oordeel van de Raad van Toezicht wordt voldaan aan de vereisten met betrekking tot het borgen van de onafhankelijkheid en het voorkomen van tegenstrijdige belangen, de horizontale dialoog en strategische samenwerking. Er zijn gedurende de verslagperiode daaromtrent geen issues aan de orde geweest. In 2025 is geen sprake geweest van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor leden van de Raad van Toezicht en/of voor leden van het College van Bestuur.

### Ten slotte

De Raad spreekt met trots zijn waardering uit voor de grote inzet, betrokkenheid en professionaliteit van onze studenten, medewerkers en het College van Bestuur.

Dankzij de gezamenlijke inspanningen, talent en toewijding bouwen wij aan kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek en een inspirerende studie- en werkomgeving. Het vertrouwen van onze studenten is daarbij onmisbaar. Dankzij dit alles is een schitterend resultaat in de Keuzegids hbo 2026 bereikt: de beste grote hogeschool van Nederland!

Heerlen, mei 2026

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

**Tabel 1.1 Samenstelling en onderwerpen commissies RvT**

Samenstelling	Vergaderingen 2025	Belangrijkste onderwerpen
<b>Commissie Remuneratie, Selectie en Governance</b> drs. J.A. (Hans) Dijkman (voorzitter tot 1 juli 2025) ir. (Jan Anne) Schelling (voorzitter vanaf 1 juli 2025) prof. dr. M.P. (Marja) van Dieijen-Visser	10-03-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medewerkersonderzoek</li> <li>• Bezoldiging leden CvB en RvT</li> <li>• Declaraties leden CvB</li> <li>• Wet Normering Topinkomens</li> <li>• Jaarlijks gesprek Ombudsman en Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag over de jaarverslagen 2024</li> <li>• Jaarverslag 2024 RvT</li> <li>• Toezichts- en toetsingskader RvT</li> </ul>
	12-05-2025	
	15-09-2025	
	10-11-2025	
<b>Auditcommissie</b> drs. J. (Hans) Vossen (voorzitter) drs. T.J.F.M. (Theo) Bovens	27-01-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaderbrief, jaarplan en begroting 2025-2026</li> <li>• Strategisch huisvestingsplan</li> <li>• Perioderapportages</li> <li>• Jaarverslag en Jaarrekening 2024, incl. controleverklaring</li> <li>• ICT, Security en Privacy rapportage</li> </ul>
	10-03-2025	
	26-05-2025	
	15-09-2025 10-11-2025	
<b>Commissie Onderwijs en Onderzoek</b> prof. dr. M.P. (Marja) van Dieijen-Visser (voorzitter) drs. B. (Beatrice) Boots (t/m december 2025)	10-03-2025	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programma's strategie 2024-2028</li> <li>• Zuydbrede kwaliteitszorg onderwijs en onderzoek</li> <li>• Jaarverslag 2024</li> <li>• Jaarverslagen Examencommissies</li> <li>• Instroomanalyse</li> <li>• Resultaten Welzijnsmonitor</li> <li>• Resultaten en analyse Nationale Studenten Enquête (NSE) en Keuzegids hbo</li> </ul>
	26-05-2025	
	15-09-2025	
	10-11-2025	

## 1.4 Medezeggenschap

De Centrale Medezeggenschapsraad (CMR) telt achttien raadszetels. Deze zetels zijn gelijk verdeeld over een medewerkergeleding (negen) en een studentengeleding (negen). Zowel de personeelsleden als de studentleden kunnen van alle academies (en voor de personeelsleden tevens van de diensten) afkomstig zijn. Op decentraal niveau kent Zuyd 30 Academieraden en een Dienstenraad, samengesteld uit medewerkers en studenten.

De medezeggenschapsorganen van Zuyd zijn ook in 2025 geadviseerd en ondersteund vanuit Bureau Medezeggenschap bij de dienst Bestuursdiensten.

### Verkiezingen en medezeggenschapsreglement

Naar aanleiding van de verkiezingen voor de CMR van eind 2024 en de daaropvolgende toetreding van twee anderstalige studenten tot de CMR is in 2025 een voorstel gedaan voor aanpassing van het Medezeggenschapsreglement en de verkiezingsparagraaf. In afwachting van instemming van de CMR zijn de verkiezingen voor de studentleden van de academies uitgesteld naar het begin van het studiejaar 2025-2026. Hierbij werd voor het eerst een digitale wervingstool ingezet om de bekendheid van medezeggenschap te vergroten. Per 1 november 2025 zijn waren de Academieraden grotendeels gevuld. Binnen de CMR veranderde in 2025 de samenstelling zowel in de studentgeleding (wegens afstuderen) als in de medewerkergeleding. De vacatures zijn via reservekandidaten ingevuld.

### Training, Moodle en professionalisering

De eerste maanden van 2025 stonden in het teken van ondersteuning van de Academieraden bij de instemming op de begroting en ambitieplannen. In februari werden, met medewerking van collega's van de diensten Finance and Control en Onderwijs en Onderzoek, webinars georganiseerd over de budgetcyclus, gevolgd door een training over de OER.

Moodle is doorontwikkeld als centrale digitale leeromgeving. In de tweede helft van 2025 is een Kennischeck ingevoerd waarmee alle medewerkers en studenten van Zuyd hun kennis over medezeggenschap kunnen toetsen. Tijdens de derde editie van de Week van de Medezeggenschap, georganiseerd van 6 t/m 10 oktober 2025, hebben Academieraden activiteiten georganiseerd om zichtbaarheid en betrokkenheid te vergroten, zoals pizzasessies, koffiemomenten, enquêtes en presentaties over flexibilisering van het onderwijs.

Op 26 november 2025 vond in Heerlen een netwerk-bijeenkomst plaats over het versterken van de medezeggenschap binnen Zuyd. In panels en gesprekstafels werd gesproken over samenwerking met bestuur en management, invloed op onderwijskwaliteit en het versterken van studentbetrokkenheid.

### Extra middelen medezeggenschap

De extra middelen voor de versterking van de medezeggenschap, die beschikbaar zijn gesteld door het ministerie van OCW, zijn in 2025 breed ingezet om de medezeggenschap te versterken in de vorm van teambuildingsactiviteiten, trainingen en communicatieactiviteiten. Ook werd het spel Openhartig Medezeggenschap ontwikkeld, dat tijdens de Week van de Medezeggenschap is gelanceerd. Het spel is bedoeld om de verbinding en communicatie binnen raden te stimuleren. Niet-bestede middelen zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve extra middelen medezeggenschap.

## 1.5 Good governance

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

### Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo

Eind 2023 heeft de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen de nieuwe Branchecode Goed bestuur en toezicht vastgesteld. De code gaat uit van drie pijlers die leidend zijn voor goed bestuur en toezicht in het hoger beroepsonderwijs: goed bestuur en toezicht in het hbo creëert (1) impact op de maatschappelijke opdracht, (2) handelt legitiem en (3) is professioneel. Deze drie pijlers zijn vervolgens uitgewerkt in negen principes, die allemaal richting geven aan menselijk gedrag. Tweejaarlijks toetst het College van Bestuur en de Raad van Toezicht de conformiteit met de branchecode. De laatste conformiteitstoets heeft eind 2024 door de Raad van Toezicht plaatsgevonden. Uit deze toets is gebleken dat Zuyd voldoet aan de pijlers en principes zoals deze benoemd zijn in de branchecode. Bovendien streven wij de publicatieverplichtingen na zoals deze benoemd zijn in de vorige versie van de branchecode. De volgende conformiteitstoets staat gepland voor eind 2026.

### Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance

Zuyd kent een Commissie Compliance. Deze commissie - onder extern voorzitterschap - helpt Zuyd om in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving te (blijven) werken. Via het digitale Loket Compliance kunnen medewerkers van Zuyd een adviesvraag indienen met betrekking tot de rechtmatigheid en gevolgen van initiatieven rondom onderwijs, onderzoek of governance. Daarnaast kan adviesverstrekking door de commissie een randvoorwaarde zijn voor besluitvorming door het College van Bestuur. In 2025 heeft de commissie onder meer adviezen verstrekt over de Model Onderwijs- en Examenregeling 2026-2027, het Taalbeleid 2025-2028, het Professionaliseringsplan 2024-2028, het Privacybeleid 2025-2029, het Onderzoeksrapport met betrekking tot versnelde programma's, het protocol Toetsen bij netwerkstoring, het Huishoudelijk reglement commissie medewerkers, het Reglement commissie toetsing individuele taakopdrachten medewerkers en de Regelingen van de dienst Studentzaken (Studentenstatuut 2025-2026; Gedragscode 2025-2026; Regeling Studiekeuzecheck 2026-2027; Regeling Studeren met een functiebeperking en/of ondersteuningsbehoefte 2025-2026; Regeling Financiële ondersteuning studenten 2025-2026; Regeling Toelating, Inschrijving en Uitschrijving 2026-2027).

### Rechtsbescherming

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

Tabel 1.2 Cijfers rechtsbescherming studenten en medewerkers

Orgaan/regeling	Begripshandtering	Studenten		Medewerkers	
		2024	2025	2024	2025
College van Beroep voor de Examens en Geschillenadviescommissie	Aantal zaken die leiden tot een uitkomst ((on)gegrond, schikking, ingetrokken, niet-ontvankelijk, doorverwezen).	33	53	n.v.t.	n.v.t.
Ombudsman	Advies, bemiddeling en klachtbehandeling.	32	33	15	18
Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag	Iemand geeft aan last te hebben van ongewenst gedrag en de Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag onderneemt eventueel actie(s) in nauw overleg met de melder. Onder melding valt ook een gesprek waarin de Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag luistert en/of adviseert en zo de melder tot steun is.	18	24	26	21
Gezamenlijke klachtencommissie ongewenst gedrag Zuyd, UM, OU	Een formele klacht inzake ongewenst gedrag (alle vormen van discriminatie, agressie, geweld, seksuele intimidatie, pesten en treiteren inclusief combinaties) die gericht is aan de gezamenlijke klachtencommissie.	0	1	0	1
Klokkenluidersregeling <sup>1</sup>	Een melding betreffende (het vermoeden van) een misstand op grond van de Klokkenluidersregeling Zuyd Hogeschool.	0	0	0	1

### Privacy

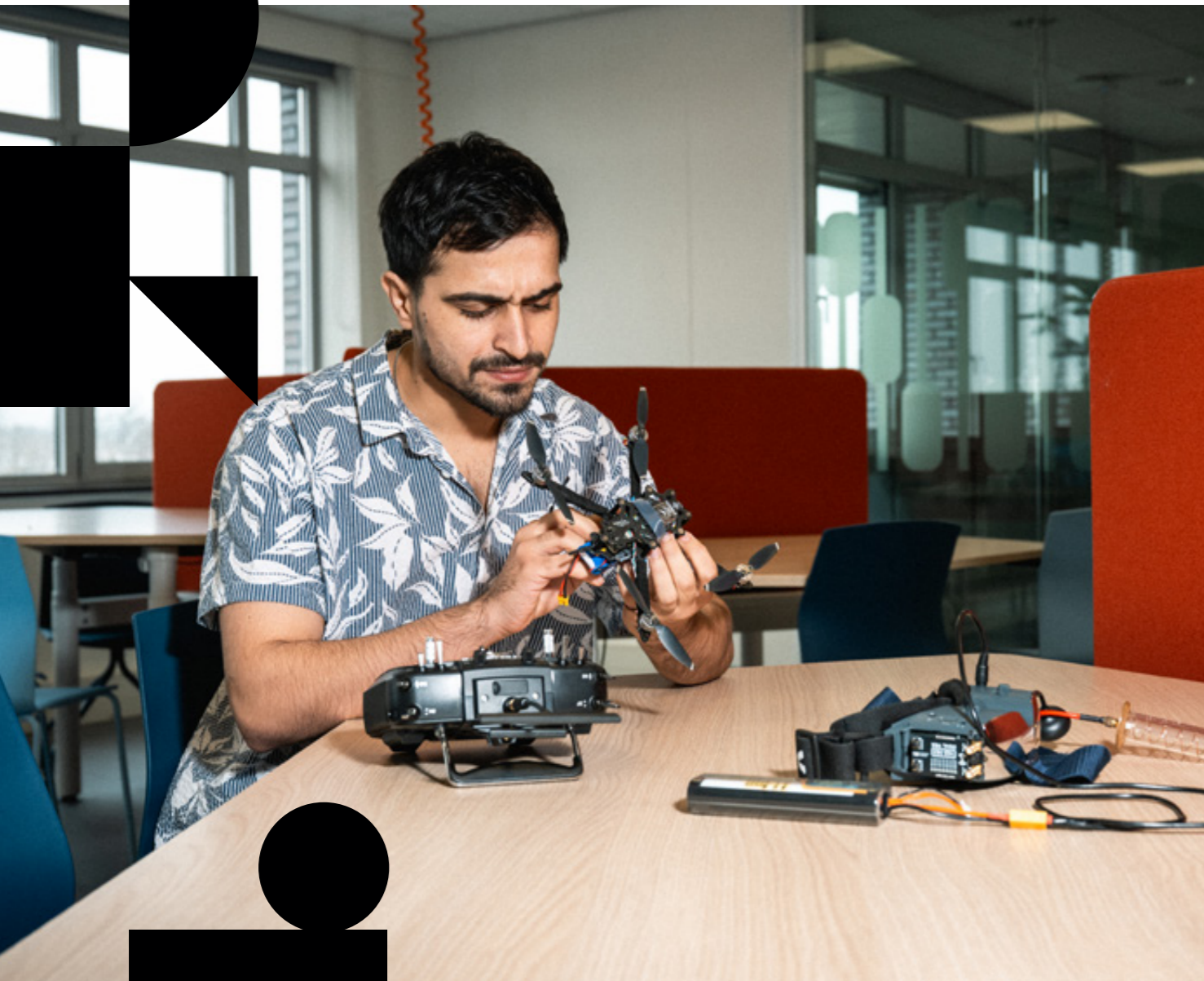
Per 1 april 2025 is het Privacy Office bij de dienst Bestuursdiensten opgericht. In dit Privacy Office wordt de kennis en kunde op het gebied van gegevensbescherming gebundeld (Privacy Officers en de Functionaris voor Gegevensbescherming). De rol van decentrale privacy contactpersonen is daarmee komen te vervallen. De tweede helft van het jaar stond in het teken van de daadwerkelijke inrichting van het Privacy Office. Concreet: het formuleren van missie en doelstellingen, het identificeren van vier pijlers (beleid, advies, bewustwording en toezicht), het invullen van de plateau planning 2024-2028, het uitvoeren van een nieuwe nulmeting en het evalueren en updaten van de bestaande hard controls. Dit alles om een sterk fundament te behouden

en verder uit te breiden. Ook is begin 2025 de inmiddels verplicht gestelde training Privacy en Security awareness wederom uitgerold en zijn nieuwe thema's zoals kennisveiligheid en AI hierin verwerkt. Ultimo 2025 heeft 71% van alle medewerkers deze training succesvol afgerond. In kalenderjaar 2025 was sprake van achttien datalekken. De meeste datalekken hadden betrekking op het abusievelijk sturen van een bericht aan een verkeerde ontvanger en autorisatiefouten.

<sup>1</sup> Aan de melding over 2025 is geen opvolging gegeven omdat deze niet voldeed aan de definitie van een misstand conform Klokkenluidersregeling Zuyd Hogeschool. Er was geen sprake van een schending of gevaar voor schending van het Unierecht, noch van een misstand waarbij het maatschappelijk belang in het geding is. De melder is hierover geïnformeerd.

## 2

# Onderwijs en Onderzoek



In dit hoofdstuk richten we ons op wat we in 2025 bovenop onze dagelijkse onderzoek- en onderwijspraktijk hebben gedaan om dat fundament verder te versterken. We laten zien hoe we werken aan eigentijds, relevant en studeerbaar onderwijs, hoe we ons aanbod vernieuwen voor studenten en professionals, en hoe we onze positie als gewaardeerde kennisinstelling verder uitbouwen. Daarmee geven we concreet vorm aan onze strategische koers 2024-2028 en zorgen we ervoor dat onderwijs en onderzoek blijven aansluiten bij de behoeften van studenten, het werkveld en de (Eu)regionale samenleving. We richten ons in dit hoofdstuk specifiek op de eerste drie beloftes van de strategie vanuit onderwijs- en onderzoeksperspectief.

Onderwijs en onderzoek met en voor studenten is de kern van wat we bij Zuyd doen. Elke les, elk contactmoment en iedere stap die een student zet binnen onze academies draagt bij aan zijn of haar ontwikkeling als professional en mens. Naast onderwijs vervult praktijkgericht onderzoek een belangrijke rol. Het versterkt de kwaliteit van het onderwijs, verbindt ons met de vraagstukken van de regio en voedt de innovatiekracht van professionals, studenten en lectoraten. Onderwijs en onderzoek zijn daarbij geen gescheiden werelden: zij beïnvloeden en versterken elkaar continu. Deze integratie van onderwijs en praktijkgericht onderzoek in relatie tot ons werkveld vormt het hart van onze kennisinstelling.

## 2.1 Belofte 1 – We staan voor eigentijds, relevant en studeerbaar onderwijs

Zoals aangegeven wordt deze belofte dagelijks waargemaakt door onze academies, daar gebeurt het. Echter willen we, aanvullend en versterkend daaraan, elkaar als Zuyd Hogeschool versterken en evidenced informed werken.

Zuyd heeft de afgelopen jaren gekozen voor een structurele inzet van centrale onderwijskundige expertise om academies en opleidingen te ondersteunen bij hun onderwijsontwikkeling. In plaats van dat elke opleiding afzonderlijk oplossingen ontwikkelt voor vraagstukken rond curriculumontwerp, studeerbaarheid, toetsing of activerend leren, werken we met professionele onderwijskundig ondersteuners die opleidingen begeleiden op basis van bewezen werkwijzen en gedeelde kaders. Deze werkwijze helpt opleidingen om hun curricula duurzaam studeerbaar te maken, zodat studenten minder vaak uitvallen, minder vertraging oplopen en meer tevreden zijn met hun leertraject. De centrale expertise maakt het mogelijk om op te schalen wat werkt, knelpunten structureel aan te pakken en ervaringen tussen academies uit te wisselen. Daarmee leren we als organisatie continu hoe we onze opleidingen beter studeerbaar en uitvoerbaar kunnen maken.

In 2025 zijn zestig grotere onderwijskundige vraagstukken begeleid door de onderwijskundigen van de dienst Onderwijs en Onderzoek. In de ondersteuning is zichtbaar dat veel opleidingen bezig zijn met grote curriculum-herzieningen, waarbij studiesucces een integraal onderdeel vormt. De primaire focus ligt daarbij vaak op de inhoud. In het bijzonder op de vertaling van het aan verandering onderhevige beroepsprofiel naar het curriculum.

Eind 2025 zien we dat vraagstukken als betaalbaarheid bij enkele domeinen en academies een grotere rol gaan spelen. De verwachting is dat de komende jaren in toenemende mate een beroep zal worden gedaan op ondersteuning vanuit een combinatie van diensten, zoals Financiën & Control en Onderwijs & Onderzoek, om te adviseren over het vormgeven van betaalbare curricula. Dat gaan we verder vormgeven.

Naast de ondersteuning op de werkplek is vooral ingezet op het delen van kennis via het netwerk onderwijs en studenten-welzijn met ongeveer achthonderd leden en de verbetering van de nieuwsvoorziening op de vernieuwde intranet (mijnzuyd) pagina's.

### 2.1.1 We gebruiken technologie als middel

In 2025 is stevig ingezet op ondersteuning bij het gebruik van onderwijstechnologie. Onder meer door academies te helpen bij het goed inzetten van ondersteunende tools als Moodle, Mahara en Remindo en op het didactisch goed opzetten en inzetten van onderwijsvideo's en podcasts. Hiermee wordt het onderwijs toegankelijker en (inter)actiever vanuit een bewezen werkwijze. Ook is ingezet op ondersteuning rondom de inzet van AI en het versterken van digitale vaardigheden in teams.

Naast ondersteuning op de werkplek werd sterk ingezet op het creëren van bewustzijn, urgentie en kennisdeling. Dit werd gedaan via onder andere een herijking van de handreiking toetsing en AI (voor docenten en studenten), hubs voor kennisdeling en ontwikkeling op het gebied van XR en Digitale Vaardigheden voor het onderwijs en de verbreding van de focus van de AI-hub (voor alle medewerkers). De gedachte is dat als medewerkers breed worden meegenomen in digitale bewustwording er een gemeenschappelijke basis ontstaat om de digitale transformatie goed vorm te geven.

Komend jaar wordt versterkt ingezet op aansluiting bij de doelen van NPuls.

### 2.1.2 Kwaliteit als fundament van eigentijds, relevant en studeerbaar onderwijs

Werken aan eigentijds, relevant en studeerbaar onderwijs vraagt om een stevige, voorspelbare en toekomstbestendige borging van kwaliteit. In 2025 heeft Zuyd deze randvoorwaarde verder versterkt. We hebben gericht geïnvesteerd in instrumenten, kaders en samenwerking die opleidingen ondersteunen in hun ontwikkeling en die bijdragen aan een sterke kwaliteitscultuur. Daarmee geven we concreet invulling aan onze strategie Het begint met jou.

In 2025 zijn midterm audits uitgevoerd bij vier opleidingen en is op verzoek van één opleiding een maatwerkaudit uitgevoerd. Deze audits zijn nadrukkelijk meer dan een toetsmoment: ze bieden opleidingen richtinggevende feedback op beoogde leerresultaten, onderwijsleer-omgeving, toetsing en de borging van het eindniveau. Hoewel Zuyd beschikt over het keurmerk Instellingstoets Kwaliteitszorg, kiezen we er bewust voor om midterm audits aan te vullen met onze eigen standaard kwaliteitszorg. Als opleidingen tijdig zicht krijgen in ontwikkelpunten, dan kunnen ze sneller bijsturen en versterken ze hun kwaliteitscyclus.

Twaalf opleidingen doorliepen in 2025 een visitatietraject; alle visitaties zijn positief afgerond. Naast (midterm) audits en visitaties is ook specifiek ingezet op kwaliteitsontwikkeling:

- Opleidingen en examencommissies zijn actief ondersteund in hun kwaliteitsborging, onder andere via het model-OER en ondersteuning in jaarverslaglegging en werkwijzen.
- De inzet van studeerbaarheidsdata en dashboards is verder uitgebreid, zodat academies en opleidingen sneller beschikken over betrouwbare informatie over uitval, doorstroom en rendement. En deze informatie nemen ze mee in hun ambitieplannen.
- Het directieteam en het College van Bestuur monitoren de kwaliteit steeds meer gezamenlijk in Obeya-rooms en thematafels. Als sturing op kwaliteit samen en data-gedreven plaatsvindt, dan worden knelpunten eerder gesignaleerd en gezamenlijk opgepakt.
- In 2025 is het netwerk kwaliteitszorg opnieuw geactiveerd en is gewerkt aan een Zuydbreed format voor kwaliteitsplannen, waardoor een gedeelde taal ontstaat en eigenaarschap groeit.

### 2.1.3 Vitaliseringsmiddelen

Op 6 juli 2023 is door de minister van OCW aan Zuyd Hogeschool een bedrag van ongeveer € 6.1 miljoen toegekend in het kader van het door de Vereniging Hogescholen opgestelde plan "Vitale opleidingen voor vitale regio's", de eerste tranche vitaliseringsmiddelen. Deze middelen kunnen door de verlengde horizon worden ingezet in de periode 2023-2028 voor de verduurzaming en instandhouding van de in het plan opgenomen opleidingen.

Opleidingen hebben in 2025 onder meer geïnvesteerd in verdere samenwerking met het voortgezet- en middelbaar beroepsonderwijs; in het kader van het verhogen van de instroom en rendementen. Dit is onder meer zichtbaar in de ontwikkeling van een nieuw curriculum bij de Ad ICT en de implementatie van het eerste curriculum van de Ad Finance. Onderstaande tabel toont een overzicht van de aangevraagde bedragen, de toegekende bedragen en de besteding in 2025.

Tabel 2.1 Vitaliseringsmiddelen

Opleiding	Aangevraagd	Toegekend	Besteding in 2025
Ad ICT	€ 477.000	€ 453.740	€ 217.913
B Accountancy	€ 345.000	€ 345.000	} € 116.667
B Finance & Control	€ 621.000	€ 621.000	
B Communication and Multimedia Design	€ 1.809.000	€ 1.729.491	
B Mens en Techniek	€ 373.000	€ 373.000	€ 82.000
B Logopedie	€ 942.000	€ 942.000	€ 365.383
B Technische Bedrijfskunde	€ 2.051.000	€ 1.631.747	€ 362.667
B Applied Sciences	€ 1.204.000	€ -	€ -
Ad Engineering	€ 1.369.000	€ -	€ -
B HBO ICT	€ 152.000	€ -	€ -
<b>TOTAAL</b>	<b>€ 9.343.000</b>	<b>€ 6.095.978</b>	<b>€ 1.665.707</b>

Komend jaar worden de investeringen versterkt door de inzet van de tweede tranche vitaliseringsmiddelen, waarbinnen een grotere groep van onze opleidingen deze subsidie ontvangt.

## 2.2 Belofte 2 – We bieden een breed en passend onderwijsaanbod voor studenten en professionals

### 2.2.1 We vernieuwen en vergroten ons onderwijsaanbod

In 2025 heeft Zuyd stevige stappen gezet in het verder optimaliseren van een breed en passend onderwijsaanbod voor studenten en professionals (LLO). Met de ambitie om een divers en toekomstbestendig portfolio te ontwikkelen dat aansluit op de regionale arbeidsmarkt, is geïnvesteerd in zowel inhoudelijke vernieuwing als in een professionelere manier van portfoliomanagement. Zuyd wil een toegankelijke kennisinstelling zijn, met meer ruimte voor mobiliteit tussen opleidingen en een volwaardige positie voor leven lang ontwikkelen.

Het onderwijsportfolio is in 2025 verbreed en vernieuwd<sup>2</sup>. Nieuwe trajecten, Associate degrees en bachelor-programma's zijn gestart of voorbereid, gericht op sectoren waar de arbeidsmarkt om extra capaciteit vraagt. Tegelijkertijd onderzocht Zuyd hoe de regionale aanwezigheid verder kan worden versterkt, onder meer door mogelijke uitbreiding richting Roermond – zowel door doorontwikkeling van bestaand aanbod als door verkenning van nieuwe opleidingen. Ook de samenwerking met regionale en landelijke partners is geïntensiveerd. Zo wordt met Fontys gewerkt aan een Code of Conduct met afspraken over bedieningsgebied en samenwerking.

#### Landelijke afstemming

Op basis van het Verenigingskader Portfoliomanagement (oktober 2025) neemt Zuyd deel aan landelijke afstemmingstafels voor Oost-Brabant/Limburg, Kunsten, Hotelscholen en de landelijke tafel Lerarenopleidingen. De eerste bijeenkomsten vinden plaats in voorjaar/medio 2026.

#### Professionalisering van portfoliomanagement

Naast de inhoudelijke uitbreiding zijn er belangrijke stappen gezet in de wijze waarop portfoliobesluiten worden genomen. Het portfoliomanagement is verder ingericht volgens de besluitvormingsprincipes van zelforganisatie, met duidelijke cycli en volwaardige betrokkenheid van academie- en dienstendirecteuren. Uniforme businesscases zorgen voor meer transparantie en betere vergelijkbaarheid, wat leidt tot scherper inzicht, betere afwegingen en een portfolio dat steeds beter aansluit op de strategische koers én de uitvoerbare capaciteit.

De effecten hiervan zijn zichtbaar: Zuyd heeft haar aanbod verbreed op cruciale arbeidsmarktterreinen en de interne besluitvorming is consistent geworden. Tegelijkertijd wordt duidelijk dat bijsturing nodig blijft. De ambitie om binnen selectieve gebieden te groeien botst met krimpende middelen en beperkte personele capaciteit. Externe factoren – zoals mogelijke wijzigingen in landelijke bekostiging en de noodzaak tot regionale afstemming – vergroten die druk. De balans tussen innovatie en uitvoerbaarheid blijft daarmee een cruciale opgave.

#### Herijking en prioritering

Om hier goed op te kunnen sturen start Zuyd met een brede evaluatie van het bestaande aanbod, zodat strategische waarde, regionale relevantie en feitelijke prestaties systematisch kunnen worden meegewogen. Vooruitkijkend naar 2026 verschuift de focus naar verdere verdieping van het strategisch portfoliomanagement. Nieuw en bestaand aanbod wordt daarbij via de VH-afstemmingstafels besproken om landelijk tot een betere spreiding en doelmatigheid te komen.

In 2025 is gekomen tot de volgende vernieuwing en groei van het onderwijsaanbod.

Trajecten:

- Circular Cities and Communities
- Business Process Analytics & Change

Nieuwe Associate degrees:

- Architectural Crafts
- Sociaal Werk
- Tourism and Event Management

Nieuwe bachelor:

- Technische Informatica / Computer Science

Nog in aanvraag:

- Associate degree Praktijkondersteuner Huisarts
- Master Publieke Inkoop

In voorbereiding / verkenning:

- Uitbreiding opleidingslocaties Zuyd richting Roermond

#### Leven Lang Ontwikkelen

Passend onderwijs voor de doelgroep werkenden betekent dat wij zicht moeten hebben op de regionale ontwikkelvragen van werkgevers en individuen. Hierin is geïnvesteerd, waarmee inzicht is ontstaan in hoe het LLO-portfolio eruit dient te zien.

Er is LLO-onderwijs ontwikkeld en gestart met nieuwe trajecten, wat leidde tot groei in LLO-volume. Daarnaast is geïnvesteerd in professionalisering van de LLO-organisatie, gericht LLO-accountmanagement en samenwerking met mbo-instellingen in onze regio: Gilde Opleidingen en VISTA College. Hiermee zijn in 2025 belangrijke stappen gezet conform de plateauplanning van onze strategie 2024-2028.

### 2.2.2 We ontwikkelen een (Eu) regionale onderwijs- en onderzoeksruimte

Zuyd werkt samen met regionale partners aan een samenhangende (Eu)regionale onderwijs- en onderzoeksruimte. Daarmee versterken we de aansluiting tussen onderwijsniveaus en creëren we flexibele leerpaden die beter aansluiten bij talenten, ambities en levensfasen van (Eu)regionale leerlingen en studenten.

We initiëren en verbinden innovatieve projecten op het snijvlak van mbo, hbo en wo, waardoor studenten sneller kunnen doorstromen en hun ontwikkelkansen toenemen. Deze aanpak versterkt niet alleen Zuyd en haar studenten, maar ook de regionale arbeidsmarkt, die te maken heeft met krapte, krimp en een groeiende vraag naar hybride profielen. Samen zetten we in op behoud van talent voor de regio.

Samen met VISTA College, Gilde Opleidingen en de Universiteit Maastricht werken we aan doorlopende leerlijnen, versnellingsroutes, docentuitwisseling en gezamenlijke onderwijsmodules. In Midden-Limburg verkennen we onder meer nieuwe Associate degree-programma's en een Professional College. Met de UM ontwikkelen we gezamenlijke rechtenonderdelen en onderwijs in duurzame zorg, en verkennen we in Heerlen nieuwe onderwijsconcepten die aansluiten bij stedelijke en zorggerelateerde opgaven. Om de continuïteit van deze samenwerking te borgen, werken we met partners en gemeenten aan meerjarige overeenkomsten met een uitvoeringsagenda en afspraken over financiering.

Internationalisation at Home maakt het mogelijk dat studenten internationale en interculturele competenties opdoen zonder fysieke mobiliteit. Deze competenties zijn geïntegreerd in curricula en verbonden aan regionale ontwikkelingen. Ervaringen uit eerdere projecten zijn geborgd en worden gedeeld via rapportages, netwerken en Euregionale partnerschappen, mede ondersteund door externe middelen zoals Small Project Funds.

Tot slot is 2025 is nagedacht over ons taalbeleid in het kader van de bindingsbesluiten Anderstalig Onderwijs van de Vereniging Hogescholen. Het resultaat is een duurzaam taalbeleid dat is vastgesteld voor de huidige strategische periode.

## 2.3 Belofte 3 – Zuyd als gewaardeerde kennisinstelling, binnen én buiten de regio

### 2.3.1 We vergroten onze bijdrage aan Brightlands Limburg

In 2025 heeft Zuyd de samenwerking met Brightlands Limburg merkbaar verdiept. Tijdens een gezamenlijke tour langs de Brightlands-campusen Health, Chemelot, Agro-Food en Smart Services kregen directeuren, lectoren, opleidingsmanagers en andere Zuyd-collega's een gedeeld en verdiept beeld van de gezamenlijke kansen. Tijdens deze bezoeken zijn concrete vervolgspraken gemaakt met meerdere opleidingen, gericht op het structureel intensiveren van de samenwerking tussen Brightlands en Zuyd. Deze verstevigde relatie vormt de basis voor verdere groei van gezamenlijke onderzoeksprojecten, living labs en stage- en innovatieopdrachten. Zuyd is bovendien al fysiek aanwezig op de Brightlands-campusen Chemelot en Smart Services, wat de zichtbaarheid, samenwerking en kennisuitwisseling verder versterkt.

<sup>2</sup> Ons volledige onderwijsaanbod is te vinden op [www.zuyd.nl/opleidingen](http://www.zuyd.nl/opleidingen)

### 2.3.2 We groeien als kennis- en innovatiepartner voor vier transitithema's

In 2025 is binnen het strategische programma Kennisinstelling een duidelijke visie ontwikkeld op de toekomstige organisatiestructuur met kenniscentra. Deze kenniscentra worden ingericht aan de hand van een kenniscentrumplan waarin de relatie met de vier transitithema's wordt uitgewerkt.

Daarnaast is een lectorenraad ingericht die samen met het College van Bestuur en het directieteam werkt aan versterking van de transitithema's en aan sterkere doorwerking richting onderwijs en werkveld. De komende periode ligt de focus op het verbeteren van deze doorwerking en op het benutten van de transitithema's voor de profilering van Zuyd als kennisinstelling.

### 2.3.3 We versterken onze onderzoeksorganisatie

Om onderzoekers gedurende het volledige onderzoeksproces beter te ondersteunen, is in 2025 gewerkt aan ontwikkeling en actualisering van beleidskaders. Dit heeft geleid tot nieuw datamanagementbeleid en kennisveiligheidsbeleid, passend bij landelijke en internationale vereisten.

Daarnaast is een reeks verbeterprojecten gestart, gericht op versterking van HRbeleid (waaronder functiehuis en professionalisering), verbetering van informatievoorziening en technologie (zoals het applicatielandschap voor onderzoekers) en versterking van interne en externe profilering, waaronder een vernieuwde onderzoekswebsite.

Ook zijn belangrijke fundamenten gelegd voor verdere professionalisering: een geïntegreerde visie op Zuyd als kennisinstelling en de eerste contouren van een Onderzoekskloket dat onderzoekers centraal ondersteunt en toegang geeft tot relevante expertise, processen en hulpmiddelen.

### 2.3.4 Impact & valorisatie

Voor voorbeelden van impact en valorisatie wordt verwezen naar de bijlage 5 Praktijkgericht Onderzoek.

# 3 Studenten



## 3.1 Studentzaken

### 3.1.1 Nationale Studenten Enquête 2025

#### Studenttevredenheid

Ook in 2025 nam Zuyd deel aan de Nationale Studenten Enquête (NSE). Met een relatief lage respons van 31% (net onder het landelijk gemiddelde van 32%) scoort Zuyd Hogeschool op algemene studenttevredenheid uitstekend. Van onze studenten geeft 73% aan tevreden of zeer tevreden te zijn. Ten opzichte van 2024 is dat een stijging van 2 procentpunt. Daar zijn we trots op!

We zien schommelingen per opleiding. De grote stijgers zijn onder meer de master Facility and Real Estate Management (+43,4%), HBO-Rechten (+14,1%) en European Studies (+12,8%). Dalers zijn onder andere de Ad Commercieel Management (-17,1%) en Architectuur (-11,0%).

De NSE uitkomsten wegen voor een deel mee in het oordeel van de Keuzegids hbo. De resultaten laten een positief beeld zien: het aantal topopleidingen bij Zuyd blijft waarschijnlijk gelijk of stijgt en op de strategiebeloftes zien we een overwegend stabiele of verbeterde tevredenheid. Dit positieve beeld werd in oktober 2025 bevestigd toen de Keuzegids hbo 2026 Zuyd Hogeschool uitriep als beste grote hogeschool van Nederland met maar liefst 13 topopleidingen!

De Zuydbrede analyse van de NSE 2025 is onder meer besproken in het directieteam, waarbij afspraken gemaakt zijn over aanbevelingen en vervolgacties. Bijvoorbeeld op de thema's 'docenten' en 'toetsing en beoordeling'. Opleidingen die daarmee aan de slag gaan kunnen rekenen op onderwijskundige ondersteuning en een gericht professionaliseringsaanbod. Ook is afgesproken om in 2026 meer werk te maken van de verhoging van de respons. Die willen we echt verbeteren.

### 3.1.2 Studentwelzijn

In 2025 is onderzocht hoe academies op het gebied van studentenwelzijn geholpen kunnen worden, welke initiatieven er zijn en hoe Zuydbrede ondersteuning het beste ingericht kan worden. De resultaten van het onderzoek zijn gebruikt voor het opstellen van een verbindingsstructuur voor heel Zuyd. Doel daarvan is om studenten, studentbegeleiders en docenten nog beter te kunnen informeren over en ondersteunen bij ondersteunings- en professionaliseringsvragen op de thema's studentenwelzijn, diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie en sociale veiligheid.

In het kader van preventie is er in samenwerking met docenten, studenten en onderwijskundigen een handreiking "studentenwelzijn in het curriculum" voor academies ontwikkeld. Deze handreiking ter bevordering van studentenwelzijn in het curriculum is voor de proeftuin van het landelijke programma STIJN geselecteerd. In samenwerking met landelijke en Zuyd-opleidingen wordt de handreiking getest en geëvalueerd.

Afgelopen jaar is een uitgebreide behoeftepeiling onder aankomende en zittende studenten uitgevoerd om te achterhalen wat de wensen van studenten zijn ten aanzien van Zuyd brede introducties. De respons was zeer hoog en het onderzoek heeft interessante aanbevelingen opgeleverd. Deze aanbevelingen zullen omgezet worden in verbeterde Zuyd-brede introducties en een lijst met aanbevelingen voor de introducties in de academies. Dit alles met als doel onze studenten een zo goed mogelijke studiestart te geven. Het concept beleid studentenwelzijn is verder aangescherpt en zal in het komende jaar samen met de verbindingsstructuur geïmplementeerd worden. Specifiek voor studenten zijn meerdere centrale initiatieven genomen om hen in hun welzijn te ondersteunen, zoals het versterken van het trainingsaanbod (omgaan met stres) en intensivering van interne samenwerking om studentbegeleiding van elke student te optimaliseren via vroegsignalering en adequaat handelen.

### 3.1.3 Welzijnsmonitor 2024-2025

In de periode november-december 2024 hebben de studenten van Zuyd de jaarlijkse gevalideerde Welzijnsmonitor in kunnen vullen. De welzijnsmonitor is gestart in de coronaperiode, vervolgens via NPO-middelen ondersteund en nu definitief geborgd binnen Zuyd. Het doel van deze Welzijnsmonitor is om meer inzicht te krijgen hoe het met studenten gaat en wat hun behoeftes zijn. Deze informatie wordt verkregen via vragen over meerdere welzijnsthema's. Daarnaast wordt ook gevraagd naar alcohol- en middelengebruik, het gebruik van digitale middelen, ervaren sociale veiligheid, inclusie, gelijke kansen en ongewenst gedrag.

De uitkomsten van het onderzoek geven aan dat het welzijn van studenten van Zuyd weer licht is verbeterd. Acties van academies en diensten om het studentenwelzijn te bevorderen blijven onverminderd van belang om deze stijgende lijn verder voort te kunnen zetten. Deze hebben met name betrekking op studentbegeleiding, het trainen van studentbegeleiders op vroegsignalering van welzijnsklachten, extra aandacht voor en ondersteuning aan specifieke groepen en aan hogerejaars studenten, en het gelijkmatig spreiden van piekmomenten.

### 3.1.4 Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie

In februari 2025 heeft Zuyd tijdens een minisymposium met een paneldiscussie en workshops over neurodiversiteit en digitale toegankelijkheid de intentieverklaring VN-verdrag voor inclusiever onderwijs ondertekend. In lijn met de uitgangspunten in deze intentieverklaring is de regeling studeren met een functiebeperking uitgebreid. Deze is nu ook van toepassing voor studenten met andere bijzondere omstandigheden, zoals mantelzorg, vluchtelingstudent, transitie en topsport.

Na een positieve evaluatie van de Zen Zone op locatie Heerlen wordt onderzocht hoe deze ruimtes ook Zuydbreed kunnen worden ingericht. Daarnaast worden zowel groeps-trainingen als peergroups voor studenten met neurodiversiteit aangeboden.

### 3.1.5 Sociale Veiligheid

Zowel het Basismodel Zuyd – Meldcode Wet Huiselijk Geweld en Kindermishandeling als het Suïcidepreventiebeleid zijn in 2025 vastgesteld. Studentendecanen vervullen daarin de rol van aandachtsfunctionaris huiselijk geweld. In het verlengde hiervan hebben meerdere trainingen voor medewerkers op de thema's suïcidepreventie en de meldcode huiselijk geweld plaatsgevonden. Zo hebben studentendecanen en studentenpsychologen de Train-de-trainer Suïcidepreventie Gatekeepers opleiding door Stichting113 gevolgd en hebben docenten de e-learning 'Leren signaleren, Meldcode' en de gesprekstraining 'huiselijk geweld' kunnen volgen. In deze laatste training worden gespreksvaardigheden geoefend. Daarnaast is, in samenwerking met de Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag een webinar 'Ongewenst gedrag tijdens stages' georganiseerd.

De bekendheid van de thematieken suïcidepreventie en de Meldcode binnen Zuyd is toegenomen, mede door genoemde trainingen, de oprichting van een Taskforce Veilig Zuyd en actieve interne communicatie op het intranet. De vraag en behoefte van medewerkers naar de trainingen is afgelopen jaar gegroeid.

## 3.2 Kengetallen studenten

Tabel 3.1 Studentaantallen 2021-2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Studenten	14.334	13.827	13.549	13.515	13.434
Aandeel internationale studenten	9,0%	9,2%	9,3%	9,9%	10,5%
Instroom	3.617	3.512	3.503	3.495	3.489
Afgestudeerden	2.646	2.677	2.559	2.646	n.t.b.

# 4

## Medewerkers



### 4.1 Organisatie- en teamontwikkeling

De ondersteuning van de organisatie Zuyd en de teamontwikkeling binnen academies en diensten is een continu proces. Inmiddels worden ook nagenoeg alle diensten van Zuyd ondersteund door het programma Sterk Teamwerk. In 2025 is verder gewerkt aan het inbedden van deze ondersteuning binnen de dienst Human Resources (HR). Daarbij is besloten om de dienst met ingang van 2026 een nieuwe naam te geven: Mens en Organisatie. Deze naam is meer toekomstgericht en sluit beter aan bij de strategische koers van Zuyd. Het draait daarbij niet alleen om het beheren van resources, maar om het verbinden van mens en organisatie. Zo creëren we een plek waar iedereen kan groeien en meedoen. In dit hoofdstuk richten we ons met name op belofte 5 'We stellen jou altijd voorop' van onze Strategie 2024-2028.

### 4.2 Strategische Personeelsontwikkeling (SPO)

Het doel van SPO is om op basis van een externe en interne analyse een toekomstig medewerkersbestand te ontwikkelen, zowel op kwantitatief als kwalitatief vlak. In 2025 is verdere vooruitgang geboekt met SPO. De toepassing van SPO verschilt nog steeds per academie en dienst: sommige onderdelen werken er intensief mee, terwijl anderen het model beperkt inzetten. Ook het gebruik van de HRhandreiking varieert.

Voor onderwijsondersteunende functies (OOP) is het rolgebaseerde SPOformat in 2025 verder ontwikkeld en toegepast. Op advies van de privacy en security zijn enkele aanpassingen in de procedure gedaan om de informatieveiligheid te verhogen.

Daarnaast is in 2025 een eerste versie van een tool ontwikkeld, bedoeld om formatie en bezettingsvraagstukken inzichtelijk te maken. Dit tabblad wordt geïntegreerd in het SPOformat voor zowel OOP als OPfuncties.

Het SPOformat blijft in doorontwikkeling, onder meer door verbeteringen in de manier waarop expertises worden opgenomen en benut.

### 4.3 Professionalisering

In 2025 zijn in het kader van de doorontwikkeling van het professionaliseringsaanbod een aantal activiteiten doorontwikkeld:

1. Voor docentprofessionalisering zijn de competenties van het DigCompEdu raamwerk vertaald naar Zuyd-specifieke doelbeschrijving voor de digitaal vaardige docent. De Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) wordt, in samenspraak met de innovatiehub digitale vaardigheden, doorontwikkeld vanuit een gap-analyse die is uitgevoerd.
2. Inschrijvingen voor de BDB-startmodule dalen in vergelijking met voorgaande jaren. Inschrijvingen voor de BDB-vervolgmodule en BKE zijn stabiel. De gehanteerde opzet/methodiek zorgt voor een hoge ervaren leercurve bij deelnemers. Het aantal inschrijvingen voor scholing na de BDB blijft laag. Gebrek aan tijd blijkt een belangrijke factor te zijn die invloed hierop heeft. Dit is een landelijke trend. Trainingen die wel doorgaan scoren hoog, onder andere op toepasbaarheid.

- De doorontwikkeling van de BDB en BKE waarbij de diversiteit van verschillende opleidingen en de coaching van iedere afzonderlijke deelnemer in zijn/haar specifieke werkcontext meer aandacht krijgt. Dit om een hogere leeropbrengst te realiseren.
- GoodHabitz biedt een breed online leerplatform voor alle medewerkers van Zuyd. Om een toename van het gebruik van dit platform verder te stimuleren, wordt GoodHabitz aanbod in verschillende programma's geïntegreerd. Voorbeelden zijn de BDB, het programma leiderschap en het aanbod loopbaanontwikkeling.

## 4.4 Leiderschapsontwikkeling

In 2025 is in lijn met de besturingsfilosofie, de Strategie 2024-2028 en het perspectief op leiderschap een Leiderschapskompas voor Zuyd uitgewerkt. Dit kompas, geïnspireerd door het model van dialogisch leiderschap, maakt inzichtelijk welk gedrag en welke vaardigheden passen bij de beweging naar meer zelforganisatie. Samen met andere relevante diensten is daarnaast de Wegwijzer voor (nieuwe) leidinggevendenden op mijnZuyd.nl ontwikkeld, waarin de leiderschapsreis in tien taakgebieden wordt beschreven. Voor zowel academies als diensten zijn rolbeschrijvingen opgesteld om leidinggevendenden te ondersteunen om bewust en effectief uitvoering te geven aan deze rol. Voor de vijf gedefinieerde leiderschapsvaardigheden zijn leerpaden ingericht binnen het ontwikkelaanbod voor leidinggevendenden, met interne en externe professionaliseringsmogelijkheden, waaronder GoodHabitz-modules, trainingen en masterclasses. De dienst MenO draagt zorg voor implementatie en monitoring, in samenwerking met interne en externe experts en regionale partners. Deze gezamenlijke aanpak versterkt breed gedragen leiderschapsgedrag en ondersteunt de ontwikkeling van wendbare teams, een belangrijke randvoorwaarde voor de organisatie-brede beweging naar zelf-organiserend werken.

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

In het kader van het eigen risicodragerschap van Zuyd voor de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA), de regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten en voor de Ziektewet komt de betaling van deze uitkeringslasten en de kosten van de re-integratie voor rekening van Zuyd. In 2025 is aan 2 medewerkers een WGA-uitkering toegekend en aan 6 medewerkers een IVA-uitkering (Inkomensvoorziening Volledig duurzaam Arbeidsongeschikten), waarvan in 4 gevallen een vervroegde IVA. Het totaal aantal WGA-uitkeringsgerechtigden is per saldo daarmee, ten opzichte van het jaar ervoor, met 2 gestegen naar 21. Bij 1 (ex-) medewerker heeft een wijziging plaatsgevonden van een WGA-uitkering naar een IVA-uitkering. Voor de IVA-uitkering zijn organisaties in Nederland geen eigen risicodragers. Dit betekent dat Zuyd niet geconfronteerd is met deze uitkeringslasten. Daarnaast is bij 1 WGA-uitkeringsgerechtigde opnieuw sprake van een WGA-uitkering vanwege lagere inkomsten als zzp'er.

Tot slot zijn in 2025 4 medewerkers ziek uit dienst gegaan, waardoor er een recht op een ZW-uitkering ontstond. Deze ex-medewerkers worden in het kader van eigen risicodragerschap in opdracht van Zuyd begeleid door een externe partij.

## 4.6 Verzuim, preventie, vitaliteit en loopbaanontwikkeling

### 4.6.1 Verzuim

De ontwikkeling van het verzuim laat in 2025 een stijgende trend zien. Ten opzichte van het jaar 2024 is het ziekteverzuimpercentage in 2025 gestegen, van 4,01% naar 4,77%. De meldingsfrequentie is ten opzichte van 2024 licht gedaald, van 0,62 naar 0,59. De verzuimduur is ten opzichte van 2024 verder gestegen, van 26,90 naar 30,28 dagen. Opvallend blijft dat de meldingsfrequentie laag is en de gemiddelde verzuimduur verder doorstijgt. Daaruit blijkt nog altijd dat medewerkers die ziek uitvallen, ook langer ziek blijven. Een trend die we inmiddels al langere tijd terugzien in de cijfers.

In 2025 is een meer diepgaande analyse gemaakt van de cijfers en een plan van aanpak opgesteld, om te komen tot een betere beheersing van en meer sturing op het verzuim. Er zijn ook al eerste stappen in gang gezet om de stijging van het verzuim te beperken (denk bv. aan gesprekken met MT's en leidinggevendenden over de verzuimontwikkeling, intensievere betrokkenheid en signalering door bedrijfsarts, start met behoefte inventarisatie onder leidinggevendenden, voorbereiding doorontwikkeling verzuimsysteem). De aandacht voor dit thema zal in 2026 ongewijzigd hoog blijven.

### 4.6.2 Preventie en Vitaliteit

In 2025 is volop aandacht geïnvesteerd in het verbeteren en doorontwikkelen van het RI&E-proces met als doel om beter inzichtelijker te maken welke risico's er schuilen in het werken bij Zuyd en hoe vanuit preventief oogpunt gestuurd kan worden op het beperken van deze risico's. Om te voorkomen dat het RI&E beperkt blijft tot een inventarisatie die 1 keer in de 4/5 jaar plaatsvindt, zijn er voorbereidingen getroffen om naar een dynamisch RI&E-proces toe te werken. De diensten MenO en FB werken nauw samen op dit thema, samen met een externe arbo dienstverlener die de toetsing van de RI&E verzorgd.

In 2025 is het brede vitaliteitsaanbod gecontinueerd. Naast dit reguliere aanbod werd een subsidie toegekend gericht op het versterken van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden van het Ministerie SZW). Deze subsidie bood extra middelen om het belang van dit thema vitaliteit beter zichtbaar te maken, te investeren in diverse activiteiten op het vlak van leven lang ontwikkelen en daarbij goed aan te sluiten bij de behoeften van medewerkers. In 2025 is, mede met deze subsidiegelden, een vitaliteitscampagne 'Voel je vitaal bij Zuyd!' gelanceerd. Het doel van de campagne was om het brede vitaliteitsaanbod binnen Zuyd in de schijnwerpers te zetten. De campagne heeft in 2025 op vier uiteenlopende locaties (Ligne Sittard, Hotelschool Maastricht, Brusselseweg Maastricht en Nieuw Eyckholt Heerlen) plaats gevonden en was bedoeld voor alle medewerkers binnen Zuyd. Tijdens de campagne, die in nauwe samenwerking met zowel interne collega's en externe partners zoals ODS en Baandomein mogelijk werd gemaakt, stonden diverse workshops binnen drie thema's centraal: 'mijn lichaam en leefstijl', 'mijn mentale gezondheid en veerkracht', en 'mijn loopbaan en ontwikkeling'. Tijdens de campagne werden ongeveer vijftien uiteenlopende workshops aangeboden. In totaal hebben er 256 medewerkers deelgenomen aan de

vitaliteitscampagne. De workshops zijn geëvalueerd en er zijn ervaringen en behoeften opgehaald. De vitaliteitscampagne heeft inzicht gegeven in de vitaliteitsthema's die medewerkers belangrijk vinden. Op basis van deze informatie kan het reguliere vitaliteitsaanbod nog beter afgestemd worden op de behoeften van medewerkers. In de loop van het studiejaar 2025 - 2026 zullen er bijvoorbeeld extra (verdiepende) workshops plaats gaan vinden op de thema's 'slapen', 'voeding', 'heartmath' en 'ademhalingstechnieken'.

### 4.6.3 Loopbaanontwikkeling

Ook in 2025 bleef er onveranderd veel behoefte naar advies en ondersteuning bij loopbaangerelateerde vraagstukken. Met behulp van een nieuwe tool die een breed scala aan loopbaantesten biedt, kunnen medewerkers nog beter ondersteund worden bij loopbaanvragen. Daarnaast is er in 2025 geïnvesteerd in de ontwikkeling van een loopbaancheck. De loopbaancheck is een persoonlijk - en vrijwillig - traject van ongeveer vier maanden, waarin de medewerker samen met een adviseur aan de slag gaat met vragen over werk, ontwikkeling en toekomst. In enkele gesprekken en met behulp van enkele vragenlijsten/opdrachten krijgt de medewerker inzicht in drijfveren, kansen en eigen regie. In 2026 zal middels een pilot gestart worden met de loopbaancheck. Tot slot was er ook in 2025 aandacht voor het thema interne mobiliteit. Zo werd er in de Carrière Cafés informatie verstrekt over interne loopbaankansen en werden medewerkers begeleidt om een loopbaanstap naar een andere functie of een andere werkplek binnen Zuyd te maken.

## 4.7 Overige ontwikkelingen

### 4.7.1 Arbeidsmarkt

Om een aantrekkelijke werkgever te zijn en blijven en de zichtbaarheid van Zuyd als werkgever in de regio te vergroten, is het afgelopen jaar geïnvesteerd in het versterken van de arbeidsmarktcommunicatie. In dat kader zijn er een tweetal Carrière Cafés 'Thuis bij Zuyd' georganiseerd. Ook was Zuyd als werkgever vertegenwoordigd op carrière-events zoals Internationals Meet Recruiters en Oriëntatie- en Banenmarkten. Hiermee werden diverse doelgroepen bereikt, zoals interne medewerkers, potentiële nieuwe medewerkers, internationale werkzoekenden en partners en starters en omscholers. Dit leidde er onder andere toe dat meerdere sollicitaties van geïnteresseerde deelnemers werden ontvangen, er een toename volgde van inschrijvingen

voor jobalerts, er enkele kennismakingsgesprekken met potentiële kandidaten en loopbaangesprekken met interne medewerkers plaatsvonden en twee kandidaten daadwerkelijk gestart zijn bij Zuyd.

In het kader van employer branding is in 2025 een nieuwe werken-bij-Zuyd-website gelanceerd, in combinatie met een nieuw recruitmentsysteem. Dit leidde tot een nieuwe frisse look-and-feel van de website, waarop eigen medewerkers in beeld worden gebracht. Tevens wordt er gebruik gemaakt van analytics voor verdere optimalisatie van het wervingsproces.

In het kader van de versterking en zichtbaarheid van Zuyd als werkgever op diverse media, zijn diverse acties opgepakt, zoals aangepaste en eigentijdse vacatureteksten (layout, tone of voice), de ontwikkeling van promotiematerialen (banners, flyers, tafelkaarten) en een contentkalender voor consistente en doorlopende zichtbaarheid van Zuyd op social media.

### 4.7.2 Werving

Het aantal vacatures neemt sinds drie jaar af. In 2025 bedroeg het aantal vacature 138 (ten opzichte van 156 in 2024); hiervan zijn er 23 intern en 76 extern ingevuld. Van de restende vacatures zijn er een aantal nog lopende en 18 niet ingevuld. Hiervoor zijn andere oplossingen gezocht binnen de academie of dienst.

### 4.7.3 Introductie

In 2025 was er opnieuw volop aandacht voor een goede introductie van nieuwe medewerkers. Zo werden er een 10-tal introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers georganiseerd, waaraan in totaal 114 medewerkers deelnamen. Na afloop van iedere bijeenkomst wordt een artikel op het intranet gepubliceerd waarin de nieuwe collega's worden voorgesteld aan de organisatie en actuele ontwikkelingen worden gedeeld rondom introductie. Ook vonden er in het afgelopen overlegmomenten plaats met alle managementteams van Zuyd over het thema introductie. Het primaire doel van deze overlegmomenten met leidinggevendenden was om aandacht te vragen voor een goede introductie en het belang ervan te benadrukken. Tijdens deze overlegmomenten werd tevens aandacht besteed aan alle activiteiten en tools die vanuit de dienst MenO rondom introductie en buddieschap worden aangeboden. Verder kreeg de wegwijzer voor nieuwe medewerkers een update en werd een handige wegwijzer voor nieuwe leidinggevendenden ontwikkeld.

Naar aanleiding van de deelname van Zuyd aan het actie-onderzoek 'Van A naar Beter inductiebeleid' van Zestor werd eind 2024 een prototype ontwikkeld voor het buddieschap van docenten. In 2025 is de pilot van dit prototype geëvalueerd en op basis daarvan werd het prototype 'geformaliseerd' als een instrument dat voor de gehele organisatie beschikbaar is.

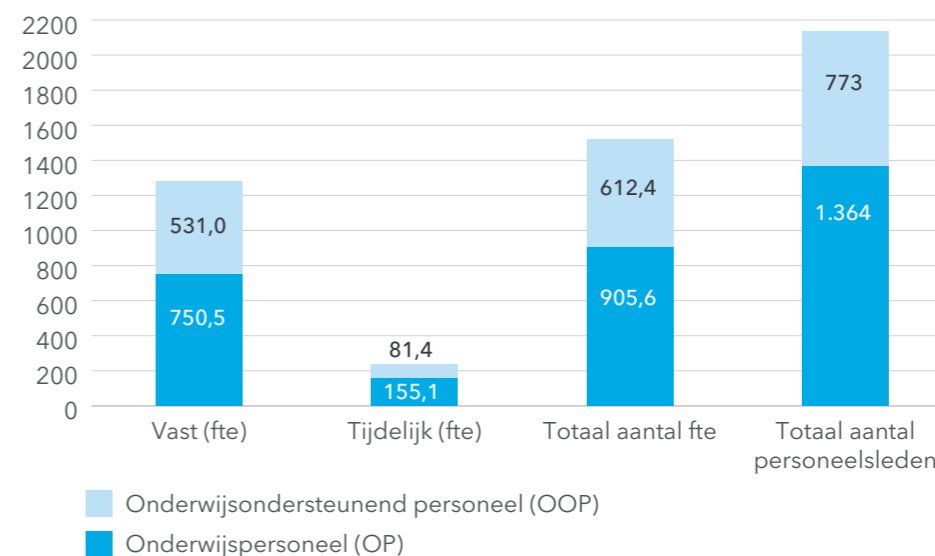
### 4.7.4 Medewerkersonderzoek

Eind 2024 vond een Zuydbreed medewerkersonderzoek (MO) plaats. In 2025 is volop aandacht besteed aan de resultaten van dit onderzoek. Zo zijn er trainings-/instructiebijeenkomsten georganiseerd voor leidinggevendenden, werden resultaten besproken in de teams en boden MenO-adviseurs ondersteuning aan leidinggevendenden en teams. Vanuit dienst MenO heeft in 2025 een brede evaluatie van het MO plaats, mede gelet op het feit dat dit de eerste ervaring met een nieuw onderzoeksbureau was.

Naast het Zuydbrede onderzoek is er ook een start gemaakt met pulse-onderzoeken. Dit korte, thematische metingen over een bepaald onderwerp of voor een bepaalde groep medewerkers. Zo heeft er een Zuydbrede pulsemeting plaatsgevonden over de reflectiegesprekken (eenmalige evaluatie) en vinden er continu uitstroomonderzoeken plaats onder medewerkers die de organisatie verlaten. Ook zijn er eerste voorbereidingen getroffen om pulsemetingen te ontwikkelen voor specifieke academies.

## 4.8 Kengetallen personeel

Grafiek 4.1 Overzicht verdeling fte<sup>3</sup>

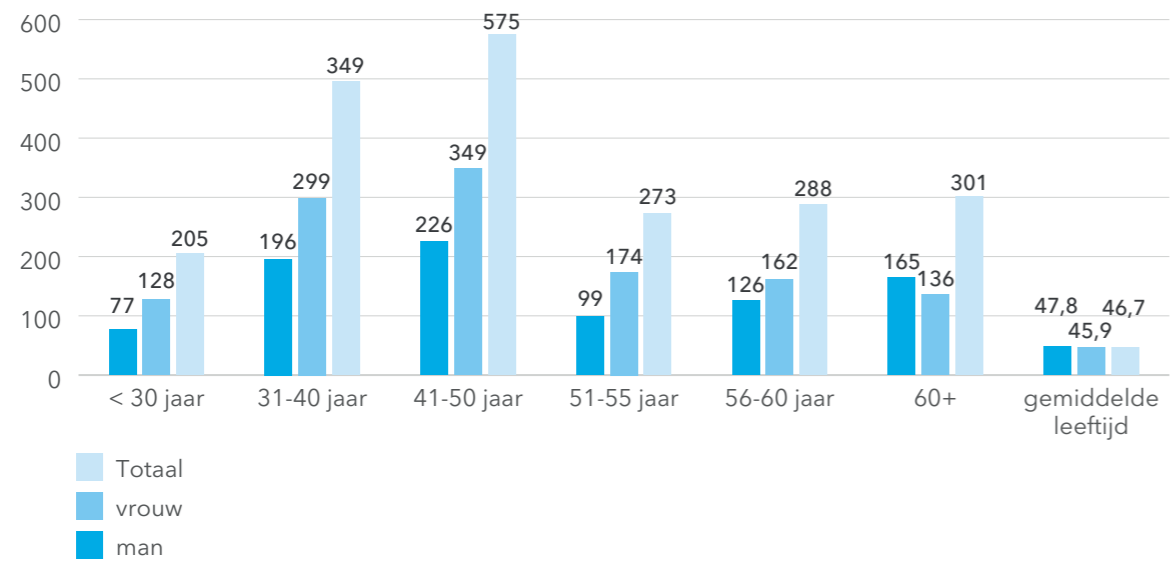


	totaal fte	vast	aantal fte vast	tijdelijk	aantal fte tijdelijk
1-1-2023	1.462	81%	1.187	19%	275
1-1-2024	1.495	83%	1.241	17%	254
1-1-2025	1.516	84%	1.267	16%	249
1-1-2026	1.518	84%	1.282	16%	236

Gedurende het kalenderjaar 2025 is de formatie in totaliteit heel licht gestegen. Met name het aantal fte's in vaste dienst is toegenomen (15 fte), terwijl het aantal tijdelijke fte's met 13 fte is gedaald.

3 stavaza per 01-01-2026

Grafiek 4.2 Leeftijdsopbouw



De gemiddelde leeftijd per 1-1-2026 is 46,7 jaar en licht gestegen ten opzichte van 1-1-2025 (46,5 jaar). De laatste jaren is de gemiddelde leeftijd vrij stabiel (per 1-1-2024 = 46,7 jaar en per 1-1-2023 = 46,8 jaar).

# 5

## Informatievoorziening, digitalisering en informatiebeveiliging



### 5.1 Informatievoorziening

De dienst Informatie Voorziening en Technologie (IVT) is op 1 september 2025 officieel gestart, na een intensieve voorbereidingsperiode waarin de basis werd gelegd voor een toekomstbestendige aanpak van digitalisering binnen Zuyd. De oprichting van IVT vormt een belangrijke stap in de professionalisering van informatievoorziening en technologie, met als doel een efficiënte en wendbare organisatie te realiseren. Voorafgaand aan de start zijn onder andere een strategisch inrichtingsplan, een digitaliseringsstrategie en de werving van een directeur afgerond.

IVT werkt vanuit een portfolio benadering en de Zuyd-architectuur, wat zorgt voor een gestructureerde aanpak van digitaliseringsprojecten. De invoering van Project Start Architecturen (PSA's) draagt bij aan consistentie en kwaliteit in projectuitvoering, al is verdere professionalisering nodig om PSA's volledig te integreren in het portfolio-proces. Portfoliomanagement biedt kansen om de balans te verbeteren tussen strategische projecten, dagelijkse werkzaamheden en ad-hoc verbeterinitiatieven.

Hoewel de oprichting van IVT de digitale slagkracht van Zuyd versterkt, blijven uitdagingen zoals een tekort aan specifieke rollen en hoge werkdruk in de ondersteuning en informatie-management bestaan. De komende jaren richt IVT zich op het verder ontwikkelen van de organisatie, het optimaliseren van processen en het professionaliseren van digitalisering, om zo bij te dragen aan de strategische ambities van Zuyd.

### 5.2 Digitalisering

De digitaliseringsagenda van Zuyd wordt uitgevoerd onder regie van de Strategische IT Board. Vanuit vier thematische tafels wordt gestuurd op strategische thema's, projectportfolio's en investeringen, met als doel een toekomstbestendige digitale organisatie.

#### 5.2.1 Tafel Onderwijs

Binnen de tafel Onderwijs zijn in 2025 diverse projecten voortgezet die in 2024 zijn gestart, zoals Moodle 2026 en Videostreaming. Daarnaast zijn de hubs voor XR en AI gecontinueerd en is in het najaar van 2025 een nieuwe CTL Hub opgericht, gericht op het versterken van digitale competenties van onderwijsgeevenden. Deze hub is tot stand gekomen in samenwerking met de diensten O&O en MenO. Verder zijn er eind 2025 nieuwe projecten gestart op het gebied van learning analytics en het faciliteren van digitale toetsomgevingen. Voor de komende periode ligt de focus met name op het project Moodle 2026, waarbij de migratie naar een nieuwe hostingpartij centraal staat. Dit project is van groot belang, omdat het ook invloed heeft op de inrichting van Moodle voor het onderwijs.

Daarnaast zijn in 2025 een aantal projecten succesvol afgerond en overgedragen aan de lijnorganisatie. Zo is het project rondom digitaal toetsen en de bijbehorende ondersteuning overgedragen aan de Dienst IVT. Ook is de vervanging van de plagiaatdetectiesoftware door Turnitin Similarity afgerond. Tot slot zijn er adviezen opgeleverd over hoe om te gaan met afwijkingen in het digitale landschap ten opzichte van de standaardapplicaties.

## 5.2.2 Tafel Onderwijs Logistiek

Een van de speerpunten binnen de tafel onderwijslogistiek was de uitbreiding van Osiris met functionaliteiten voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Hiermee kunnen studenten via een webshop inschrijven, hun voortgang registreren en certificaten ontvangen. Dit sluit aan bij de ambitie van Zuyd om flexibel onderwijs te bieden aan diverse doelgroepen. Daarnaast is de administratie van flexibele deeltijdopleidingen in Osiris verbeterd. Studenten krijgen hierdoor beter inzicht in hun voortgang en toetsplanning. Een ander belangrijk project was de implementatie van de Plan-App, die studenten helpt bij het plannen van hun studietraject. De app is in 2025 bij enkele opleidingen geïntroduceerd en zal in 2026 Zuyd-breed worden uitgerold. Ook is gewerkt aan het integreren van docentroosters in Outlook, wat het gebruiksgemak verhoogt en administratieve lasten vermindert.

## 5.2.3 Tafel Onderzoek

Binnen de tafel Onderzoek is in 2025 gewerkt aan twee grote projecten: Research Project Lifecycle Management (RPLCM) en Producten- en Dienstencatalogus (PDC) Onderzoek. Voor RPLCM bleek het in 2024 gestarte vooronderzoek onvoldoende aanknopingspunten te bieden voor de aanbesteding van een platform voor projectbeheersing van praktijkgericht onderzoek. Daarom is, in samenwerking met lectoraten en de diensten F&C en O&O, een nieuwe inventarisatie uitgevoerd. Deze heeft waardevolle input opgeleverd, waarmee in februari 2026 een aanbestedingsbestek kan worden opgesteld. Het project PDC Onderzoek kreeg in 2025 een nieuwe impuls. Vier onderzoeksprocessen zijn geanalyseerd om te bepalen welke applicaties als Zuyd-standaard kunnen worden aangemerkt. Nu deze applicaties zijn geïdentificeerd, wordt het vervolgtraject voorbereid om te bepalen hoeveel eindgebruikers toegang krijgen en onder welke licentievoorwaarden deze beschikbaar worden gesteld aan docent-onderzoekers. Naast deze grote projecten zijn ook kleinere tactisch-operationele projecten uitgevoerd. Zo is het platform DMPonline aangeschaft voor het maken en beheren van datamanagementplannen, en is een voorziening getroffen voor het beschikbaar stellen van metadata en datasets via DANS DataverseNL. Deze initiatieven versterken de professionalisering van onderzoeksprocessen en ondersteunen Zuyds ambities op het gebied van praktijkgericht onderzoek.

## 5.2.4 Tafel Bedrijfsvoering

In het kader van bedrijfsvoering zijn in 2025 diverse projecten en trajecten succesvol afgerond en geborgd. Een nieuw Zuydnet (mijnZuyd.nl) is opgeleverd en het functioneel beheer is ondergebracht bij IVT. Ook HR2Day fase 2 is afgerond, waarbij de doorontwikkeling plaatsvindt in nauwe samenwerking tussen de diensten MenO en IVT. Daarnaast is de nieuwe corporate website Zuyd.nl volgens planning medio december succesvol gelanceerd, met het functioneel beheer eveneens belegd bij IVT. De adoptie van Microsoft 365 is in goede afstemming met de tafel Onderwijs en dankzij de samenwerking tussen Functioneel Beheer MS365, MenO, de organizers en digicoaches succesvol afgerond. IVT heeft het functioneel beheer en de adoptie van MS365 als structurele dienst opgenomen. Het traject Customer Support System is eind 2025 gestart en richt zich op de implementatie van een nieuw Planon-systeem. In de eerste fase, die loopt tot 31 maart 2026, wordt Planon in de huidige vorm overgezet naar Facilitor (MijnServicedesk). De vervanging van het bibliotheekstelsel van Brocade naar Koha is volgens planning in november succesvol en zonder verstoringen geïmplementeerd. Tot slot is het project Teams-telefonie afgerond. Het functioneel beheer is inmiddels ondergebracht bij de IVT. Dankzij deze implementatie zijn de jaarlijkse kosten verlaagd van €410.000 naar €325.000.

## 5.4 Cybersecurity

Zuyd is een open instelling waar dagelijks veel (gast)studenten en (gast)medewerkers welkom zijn. Deze openheid koesteren we, maar we zijn ons bewust van de risico's die dit met zich meebrengt. Het betekent dat we extra inspanningen moeten leveren om misbruik tijdig te detecteren en hierop te reageren.

Vanuit het cyberdreigingsbeeld zien we dat onze sector een doelwit blijft voor cybercriminelen, met risico's zoals ransomware en datadiefstal. Een geslaagde aanval kan grote gevolgen hebben, waaronder het stilleggen van ons primaire proces en hoge kosten voor herstel. Daarom besteedt Zuyd Hogeschool structureel aandacht aan informatiebeveiliging. Dit doen we reactief (bij incidenten), proactief (security by design) en planmatig via een roadmap die thema's, planning en voortgang inzichtelijk maakt.

### Governance en cultuur

Regelmatig worden rapportages over KPI's, cyberrisico's, getroffen maatregelen en incidenten besproken met het College van Bestuur. We stimuleren een veilige cultuur door verplichte awareness-trainingen en het actief melden van verdachte situaties.

### Risicomanagement

Risicomanagement is een belangrijk onderdeel van Cybersecurity en is binnen Zuyd geënt op ISO27005. Cyberrisico's worden systematisch geïdentificeerd, gewogen en toegewezen aan een eigenaar. Beslissingen over mitigatie of acceptatie worden vastgelegd in het risicoregister. Bij hoge risico's vindt expliciete acceptatie plaats door de portefeuillehouder of het CvB. In 2025 zagen we een toename van malware, deels veroorzaakt door software-installaties door medewerkers. Dit heeft geleid tot acties zoals het wissen van laptops en het resetten van wachtwoorden. Ons gespecialiseerde cyberteam (CSIRT) reageert actief op incidenten en organiseert regelmatig crisisoefeningen met bestuurders. Zuyd blijft investeren in preventie, detectie en herstel om de weerbaarheid tegen cyberdreigingen te vergroten.

De volgende maatregelen en verbeterinitiatieven zijn in 2025 ondernomen:

- Doorontwikkeling van alle controls naar niveau 3 van het SURF audit-toetsingskader.
- Intensieve samenwerking met het privacy team en juridische zaken.
- Vaststelling van diverse beleidsdocumenten door het CvB in het kader van de PDCA.
- Implementatie van securitybeleid (o.a. zijn er stappen gezet op het gebied van Mobile Device Management).
- In 2025 zijn meerdere penetratietesten uitgevoerd door externe partners.

# 6

## Huisvesting en facilitaire zaken

### 6.1 Huisvesting en facilitaire zaken

Zuyd streeft naar verduurzaming van haar vastgoedportefeuille. Tegelijkertijd is het onze opdracht om binnen de norm van de huisvestinglasten (inclusief kapitaalslasten) te blijven. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen voor verbouwing en verduurzaming van de Kunst en Architectuur Academie Maastricht (KAAM). Eind Q3 is de tijdelijke huisvesting voor KAAM op de Brusselseweg en ENCI gerealiseerd.

Daarnaast is vanaf einde Q3 2025 is gestart met onderzoek om m<sup>2</sup> in Nieuw Eyckholt af te stoten middels verhuur aan twee externe partijen (VISTA en Vrijeschool Parkstad). Gevolg daarvan is dat de diensten van Zuyd moeten verhuizen binnen Nieuw Eyckholt.

Verder zijn vanaf september 2025 project initiatieven uitgewerkt voor Landbouwbelang (fase 2), HMSM (initiatiefase), Toneel Academie Maastricht (haalbaarheidsfase) en Conservatorium Maastricht en Einstein Academie Heerlen (initiatieffase).

Los van deze activiteiten blijft de urgentie hoog om tot een structureel hogere bezettingsgraad te komen.

### 6.2 Integrale Veiligheid

In juni 2024 is een kwartiermaker integrale veiligheid benoemd en aan de slag gegaan met de thema's integrale veiligheid en crisismanagement. Doelstelling was om in twee jaar te komen tot een basis voor een gedragen en geïmplementeerd integraal veiligheidsbeleid (sociale veiligheid, fysieke veiligheid en informatieveiligheid) waardoor Zuyd proactief kan anticiperen op veiligheidsvraagstukken en optimaal is voorbereid op situaties van onveiligheid.

In september 2025 is de voortgang op integrale veiligheid gestokt doordat de kwartiermaker Zuyd heeft verlaten. Er is tot op heden geen geschikte opvolger gevonden. Begin 2026 is gekozen voor het betrekken van een consultant op integrale veiligheid zodat een herijking kan plaatsvinden van de eerste analyse van de huidige situatie rondom integrale veiligheid en crisismanagement. Op basis van deze herijking zal in Q1 2026 een voorstel geschreven worden voor de vernieuwde uitgangspunten van een crisismanagementorganisatie bij Zuyd.



## 7

## Duurzaamheid



## 7.1 Duurzaamheid bij Zuyd

Bij Zuyd leiden we professionals op die daadwerkelijk impact hebben binnen hun vakgebied, in onze regio en voor de wereld. Duurzaamheid zien we daarbij als een onmisbare voorwaarde voor toekomstbestendig onderwijs. We helpen studenten bewust keuzes te maken die recht doen aan de balans tussen onze planeet, de samenleving en economische ontwikkeling. Daarom verweven we duurzaamheid vanzelfsprekend in al onze opleidingen. Vanuit het motto 'practice what you preach' verduurzamen we bovendien onze eigen organisatie. Daarbij besteden we nadrukkelijk aandacht aan de vitaliteit en het welzijn van zowel studenten als medewerkers. Onze vierde belofte binnen de Zuyd-strategie 'Het begint met jou' luidt dan ook: We verduurzamen Zuyd. Iedereen doet mee. De Sustainable Development Goals (SDG's) vormen daarbij het referentiekader. De drie pijlers People, Planet en Prosperity zijn het uitgangspunt van onze aanpak. In dit hoofdstuk lees je wat we in 2025 op dit vlak realiseerden.

## 7.2 Duurzaamheid in onderwijs en onderzoek

## 7.2.1 Onderwijs

Om duurzaamheid te integreren in de curricula van de Zuyd opleidingen hanteert Zuyd sinds 2024 als instrument het duurzaamheidskompas. Dit instrument is gebaseerd op het Sustainability in Higher Education (SHE)-beoordelingskader en geeft inzicht in de voortgang van de integratie en is een gesprekstool om duurzaamheid onder de aandacht te brengen in de academies. Eind 2025 werkten negen academies met het duurzaamheidskompas. Met tien academies zijn voorgesprekken gevoerd om met het kompas te gaan werken. Meerdere academies hebben een eigen visie op duurzaamheid opgesteld. Bij academies wordt daarnaast jaarlijks uitgevraagd aan welke SDG's zij werken (zie figuur 7.1). In 2025 hebben 23 academies aangegeven aan welke SDG's zij aandacht besteden in hun lesprogramma's. Er werden 22 minoren aangeboden, waarin duurzaamheid het hoofdthema is.

**Figuur 7.1: Aantal onderwijsonderdelen/vakken waarvan academies aangeven dat de SDG daarin een onderdeel is. Academies noemen vaak meerdere SDG-doelen per onderdeel of vak.<sup>4</sup>**



Concrete activiteiten in 2025 voor het onderwijs zijn:

- De toolbox voor duurzaam onderwijs is in 2025 flink doorontwikkeld. Een stappenplan, handleiding, praktijkvoorbeelden en direct inzetbare onderwijsmiddelen helpen academies om duurzaamheid te integreren.
- De nieuwe bachelor Circular Cities and Communities ging van start.
- Het JTF-project Life Cycle assessment (LCA) is succesvol van start. Hierbij werkt Zuyd samen met werkveldpartners, het mbo en wo en ontwikkelen ze kennis over LCA voor de regio. De minor LCA heeft in 2025 voor het eerst gedraaid.
- Het Youthtopia Changemaker Programma is samen met andere hogescholen opgezet en gestart.
- Zuyd was medeorganisator van en nam deel aan de landelijke hackathon circulaire economie.

- Bij een academie is onder studenten en docenten een onderzoek uitgevoerd rondom de 'grondhouding' ten aanzien van het thema 'duurzaamheid'.
- In 2025 is het project 'Het Groene van Zuyd' gestart. Hierin worden voorbeelden van hoe duurzaamheid terugkomt in onderwijs, onderzoek en de dagelijkse praktijk bij Zuyd verzameld en gedeeld.
- Tijdens de SDG Action Week 2025 stond circulariteit centraal. Studenten en docenten namen deel aan workshops over afvalreductie en circulair denken.

### 7.2.2 Onderzoek

Lectoraten besteden steeds meer aandacht aan duurzaamheid. In 2025 gaven 30 lectoraten aan hoe zij met hun onderzoeksprojecten willen bijdragen aan één of meer SDG's (zie figuur 7.2).

**Figuur 7.2: Aantal lectoraten dat aangeeft een bijdrage te leveren aan deze SDG.**



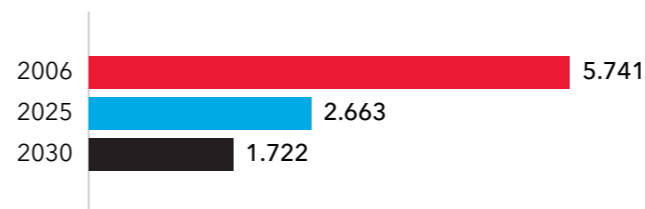
<sup>4</sup> Bron: Inventarisatie duurzaamheid in curricula, november 2025.

Studenten werken mee aan deze projecten via minoren, stages en afstudeeronderzoeken. Een mooi voorbeeld hiervan is het project City Deal Kennis Maken, Limburg UniverCity met Urban living labs in Maastricht, Heerlen, Sittard-Geleen, Roermond en Weert. Onder leiding van onderzoekers werken studenten van allerlei opleidingen in deze labs samen met bewoners om de omgeving mooier en duurzamer te maken.

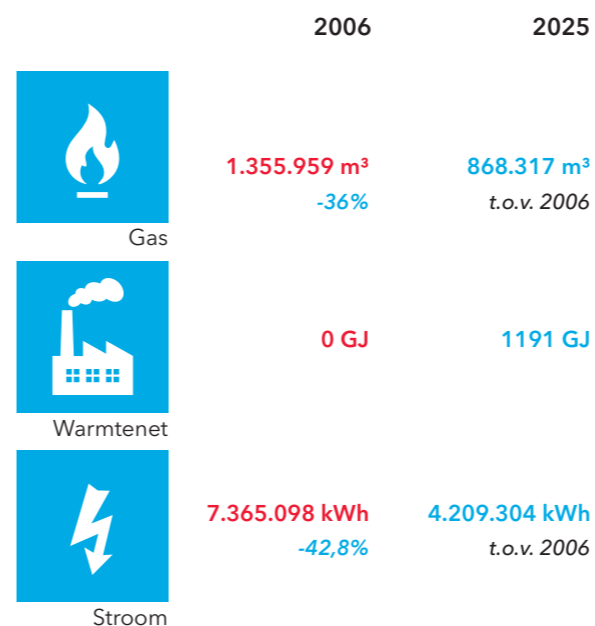
## 7.3 Duurzaamheid in bedrijfsvoering

Het is voor ons niet alleen van belang dat studenten leren over duurzaamheid; we vinden het minstens zo belangrijk dat we dit zelf zichtbaar in de praktijk brengen. Daarom investeren we in de verduurzaming van onze eigen organisatie. We monitoren onze CO<sub>2</sub>uitstoot als gevolg van energieverbruik, huisvesting en mobiliteit. Daarnaast richten we ons op het vergroten van circulariteit binnen onze inkoop, afvalverwerking en catering.

**Figuur 7.3 CO<sub>2</sub> uitstoot vastgoed**



**Figuur 7.4 Energieverbruik vastgoed**



### 7.3.1 Vastgoed en energieverbruik

Zuyd streeft naar een CO<sub>2</sub>-neutrale vastgoedportefeuille in 2050. In 2030 moet de CO<sub>2</sub>-uitstoot van het vastgoed 70% lager zijn dan in 2006. Eind 2025 was 53,61% gereduceerd. De gerealiseerde stappen met betrekking tot vastgoed en energieverbruik in 2025 zijn:

- Op het gebouw Nieuw Eyckholt zijn ruim 1.000 zonnepanelen gemonteerd. Deze leveren ongeveer 20% van het jaarlijkse energieverbruik.
- Het definitief ontwerp voor de modernisering en verduurzaming van locatie Herdenkingsplein is klaar. De realisatie start in voorjaar 2026.
- Diverse vastgoedbesluiten leiden tot een reductie van het aantal vierkante meter met circa 40%. Dit draagt bij aan de CO<sub>2</sub>-doelstelling.

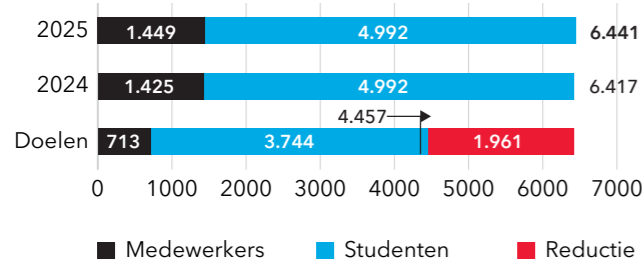
### 7.3.2 Mobiliteit

In 2030 wil Zuyd de CO<sub>2</sub>-uitstoot van medewerkers mobiliteit met 50% terugdringen ten opzichte van 2024 en van studenten met 25%. Het aantal reiskilometers daalde in 2025 licht ten opzichte van 2024. Toch nam de CO<sub>2</sub>-uitstoot licht toe. Dit komt door veranderende emissiefactoren.

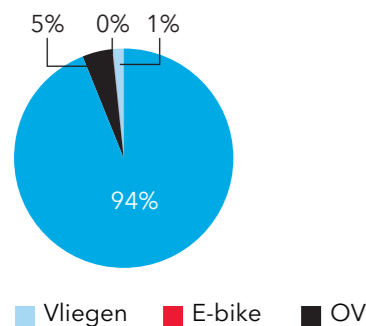
De gerealiseerde stappen in 2025 ten aanzien van mobiliteit zijn:

- Een werkgroep ontwikkelde samen met mobiliteitsadviesbureau & Morgen een visie op mobiliteit en een maatregelenpakket.
- Dit pakket wordt vertaald naar een implementatieplan.

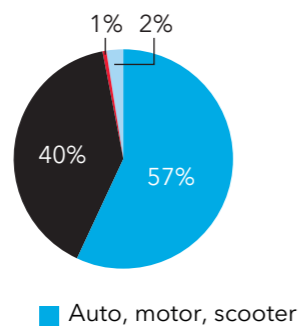
**Figuur 7.5 CO<sub>2</sub>-emissie en reductiedoelen mobiliteit in tonnen**



**Verdeling CO<sub>2</sub>-emissie mobiliteit [%]**



**Verdeling kilometers mobiliteit [%]**



\* data studenten mobiliteit op basis Mobility Analyst & Morgen 2024

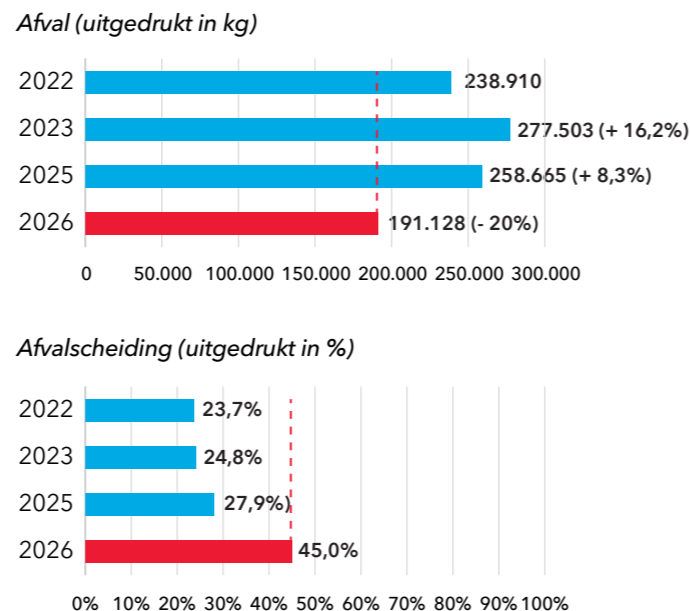
### 7.3.3 CO<sub>2</sub>-footprint keten

Zuyd werkt aan het in kaart brengen van de ketenuitstoot. Dit betreft de indirecte CO<sub>2</sub>-uitstoot in de hele keten, bijvoorbeeld van ingekochte materialen en diensten. In 2025 is hiervoor een eerste inventarisatie gestart via het MVOI-actieplan. Concrete cijfers zijn nog niet beschikbaar, zie hieronder. De CO<sub>2</sub> uitstoot veroorzaakt door mobiliteit van studenten en door woon-werk verkeer is te vinden in de paragraaf mobiliteit.

### 7.3.4 Circulariteit

Nederland wil in 2050 volledig circulair zijn. Zuyd draagt daaraan bij door kritisch te kijken naar inkoop en afvalmanagement. Het doel: 45% recycling in 2026 en 20% minder afval. We dragen bij aan Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (MVOI) en streven op de thema's klimaatbewust, circulair en milieu het niveau ambitieus na. Voorbeelden hoe we hieraan werken zijn de inkoopwijzer, het MVOI-actieplan en de nieuwe beleidsuitgangspunten meubilair.

**Figuur 7.6 Afval in kg en afvalscheiding**



De gerealiseerde stappen in 2025 ten aanzien van afval(-scheiding) zijn:

- Op locatie Nieuw Eyckholt is afvalscheiding ingevoerd. Het scheidingspercentage steeg van 21,6% naar 35,9%. In de periode september tot en met december (na plaatsing van de afvalscheidingsbakken) bereikte het zelfs 42,8%.
- In samenwerking met de afdeling Inkoop van het Facilitair Bedrijf ontwikkelde Duurzaam Zuyd een inkoopwijzer voor duurzaam en milieubewust inkopen.
- Het MVOI-actieplan (Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen) is opgesteld.
- De aanbesteding van printers en kopieerapparaten is afgerond. Het aantal apparaten daalde met ongeveer 40%.

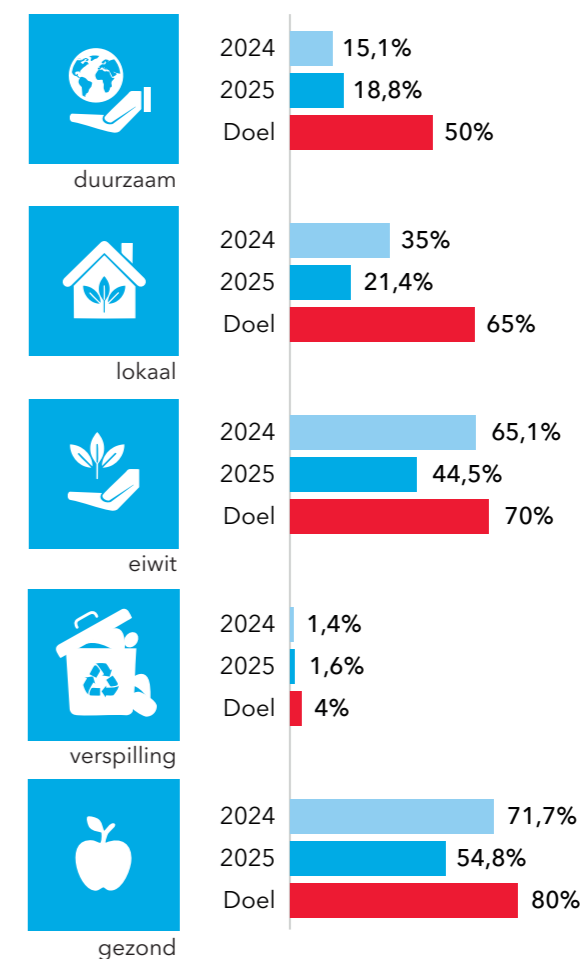
### 7.3.5 Catering

Duurzaamheid is een van de drie pijlers in onze visie op eten en drinken, naast beleving en couleur locale. Bij Zuyd betekent dat: gezonde voeding, minder afval en verspilling, en lokale producten. Vitam verzorgt de catering op onze 3 grootste locaties.

Gerealiseerde stappen in 2025 ten aanzien van catering:

- Vitam stimuleerde plantaardig eten. Plantaardige melk kreeg dezelfde prijs als gewone melk. Er kwamen eiwitacties, een saladeweek en gratis fruit bij.
- De scores op lokaal, eiwit en gezond daalden, deels door een nieuwe meetmethode. Vitam stelde een actieplan op om deze scores in 2026 te verbeteren.

**Figuur 7.7 Cijfers catering**



## 7.4 Sociaal

Zuyd hanteert een brede definitie van duurzaamheid. Aandacht voor welzijn, vitaliteit en sociale veiligheid van studenten en medewerkers hoort daar nadrukkelijk bij. Dit sluit aan bij belofte 5 van de Zuyd strategie: 'We stellen jou altijd voorop'.

### 7.4.1 Studenten

Jaarlijks monitoren we het welzijn van onze studenten met de Welzijnsmonitor (zie ook hoofdstuk 3.2). Deze laat een lichte stijging van het studentenwelzijn zien. Toch scoort het welzijn gemiddeld 3,68 op een schaal van 5. Stress, mentaal welzijn en financiën blijven de grootste aandachtspunten. Vrouwen, internationale studenten en genderdiverse studenten scoren lager op alle welzijnsthema's. In 2025 investeerde Zuyd in preventie van mentale klachten, suïcidepreventiebeleid en de Meldcode Huiselijk Geweld. Zuyd ondertekende de intentieverklaring VN-verdrag voor inclusiever onderwijs. De regeling voor studeren met bijzondere omstandigheden is uitgebreid naar onder andere mantelzorg, vluchtelingstudenten, transitie en topsport. Er zijn meerdere peergroepbijeenkomsten georganiseerd over studeren met autisme en met hoogbegaafdheid. Meer over studentenwelzijn en sociale veiligheid is te vinden in hoofdstuk 3.2.

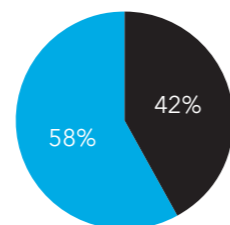
### 7.4.2 Medewerkersvitaliteit

Voor medewerkers organiseerde Zuyd de vitaliteitscampagne 'Voel je vitaal bij Zuyd!'. In 15 workshops op 4 locaties werkten 256 medewerkers aan hun lichaam en leefstijl, mentale veerkracht en loopbaanontwikkeling. De meeste belangstelling ging uit naar workshops over slaap, voeding en rust. De campagne is gefinancierd vanuit een MDiEU-subsidie. Op basis van de ervaringen maakt Zuyd het vitaliteitsaanbod in studiejaar 2025-2026 nog passender.

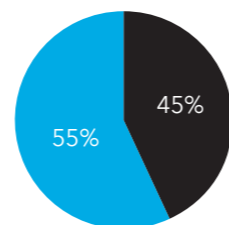
### 7.4.3 Medewerkers diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit

Hoewel we diversiteit, gelijkheid en inclusiviteit belangrijk vinden bij Zuyd hebben we nog geen specifiek beleid hierop. In 2025 werkten er 2.137 medewerkers bij Zuyd, waarvan 110 in leidinggevende functies. Er stroomden 233 medewerkers uit, dit is 11% van het totaal. De leeftijdsopbouw van alle medewerkers is te zien in figuur 4.2 (hoofdstuk 4). De man vrouw verhouding is te zien in figuur 7.9 en 7.10.

**Figuur 7.9**  
Genderverdeling



**Figuur 7.10**  
Genderverdeling leidinggevend



■ Vrouw ■ Man

Op basis van het UWV-doelgroepenregister waren er 17 medewerkers met een arbeidsbeperking werkzaam, waarvan 41% man en 59% vrouw.

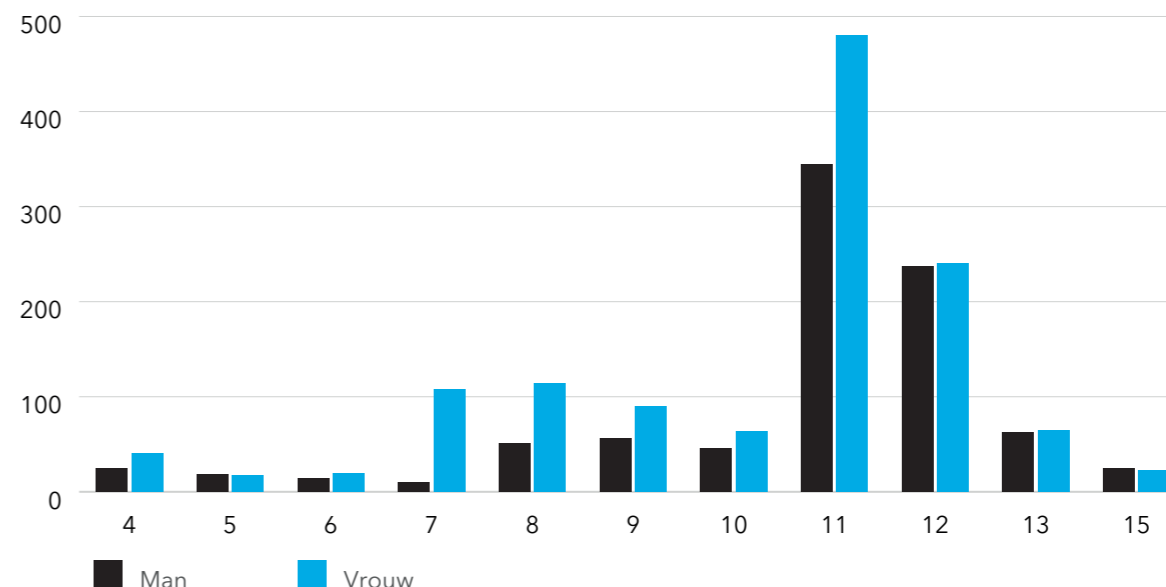
#### Loonkloofanalyse

Gemiddeld gezien verdienen mannelijke medewerkers in 2025 meer dan vrouwelijke medewerkers. Het hogere gemiddelde salaris van mannen in 2025 wordt verklaard door hun relatief grotere vertegenwoordiging in de hogere loonschalen (12-15). Daarnaast is er sprake van een onevenredige verdeling in de middenschalen (7-11), waar vrouwen sterker vertegenwoordigd zijn. Dit leidt tot een hoger gemiddeld salaris voor mannen, zonder dat dit wijst op ongelijke beloning tussen mannen en vrouwen binnen dezelfde schaal (zie figuur 7.10 en 7.11).

**Tabel 7.10** Gemiddelde fulltime salaris per gender

	Man	Vrouw	Vershil EUR	Vershil %
Gemiddelde FT salaris	€ 5.989,41	€ 5.625,07	364,33	-6,48%

**Figuur 7.11** Genderverdeling per loonschaal



Bij Zuyd werkten in 2025 medewerkers met 40 verschillende nationaliteiten. Bij de leidinggevende functies zijn er 4 nationaliteiten, waarvan 95% de Nederlandse en de overige 5% een herkomst heeft in de EU. Meer (kengetallen) over medewerkers is te vinden in hoofdstuk 4.

## 7.5 Governance duurzaamheid

Duurzaamheid is binnen Zuyd verankerd als één van de vijf beloftes in de strategie 2024-2028. Deze beloftes zijn opgenomen in de reguliere P&Ccyclus en worden vanuit die cyclus systematisch gemonitord. Duurzaamheidsthema's maken al meerdere jaren deel uit van de jaarverslaglegging. Voor dit jaar is de Handreiking vrijwillige duurzaamheidsverantwoording Onderwijs van het ministerie als richtlijn gebruikt. Academies en diensten hebben de verantwoordelijkheid om duurzaamheid te verankeren in hun onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. In de reviewgesprekken zijn zij dit jaar nadrukkelijk gevraagd hun bijdrage aan belofte 4 – 'We verduurzamen Zuyd. Iedereen doet mee' – zichtbaar en concreet te maken.

Het programma Duurzaam Zuyd ondersteunt deze ontwikkeling organisatiebreed. Het programma heeft als doel teams te inspireren, stimuleren, aanjagen en faciliteren bij duurzame initiatieven. Daarnaast verzorgt het programmateam de monitoring van de voortgang. Drie keer per jaar rapporteert het team aan de stuurgroep, waarin het College van Bestuur, academies, lectoraten en diensten zijn vertegenwoordigd.

Het programmateam Duurzaam Zuyd heeft een formatie van ongeveer 2 fte en beschikt over een budget van 50.000 euro voor campagnes, evenementen en maatregelen. De grootste investeringen en personele inzet voor verduurzaming vinden echter plaats binnen de academies en diensten zelf.

#### Regelingen

Om goed en zorgvuldig bestuur te garanderen kent Zuyd een aantal maatregelen en voorzieningen op het gebied van governance. Krachtig bestuur, efficiënt toezicht en transparante verantwoording vormen de uitgangspunten van ons governancebeleid. Daarnaast heeft Zuyd een samenhangend stelsel van regelingen en voorzieningen rond de rechtsbescherming van studenten en medewerkers ingericht, denk aan de Integriteitscode, Klokkenluidersregeling, Loket Rechtsbescherming, Vertrouwenspersoon en Ombudsman, de gedragscode Wetenschappelijke Integriteit en voldoet Zuyd aan de pijlers en principes zoals deze benoemd zijn in de Branchecode goed bestuur en toezicht van de Vereniging Hogescholen. Zie hoofdstuk 1 voor meer informatie over governance en rechtsbescherming.

## 8

## Verkort financieel verslag



Het financieel verslag geeft een samenvatting van de jaarrekening van Zuyd voor het kalenderjaar 2025. Een uitgebreide weergave staat in hoofdstuk 9 (Jaarrekening).

## 8.1 Staat van baten en lasten

Tabel 8.1 Staat van baten en lasten

bedragen x M€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rijks-en overige bijdragen	167,7	161,6	165,0
Overheidsbijdragen / subsidies overheden	2,9	3,3	2,6
Collegegelden	36,4	36,1	32,1
Baten werk i.o.v. derden	7,6	6,3	5,2
Overige baten	4,3	4,2	4,6
<b>Totaal baten</b>	<b>218,9</b>	<b>211,5</b>	<b>209,5</b>
Personeel	182,7	177,9	170,2
Afschrijving	5,9	6,0	5,8
Huisvesting	11,4	11,9	9,9
Beheer	25,3	23,3	25,3
<b>Totaal lasten</b>	<b>225,3</b>	<b>219,1</b>	<b>211,2</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>6,4-</b>	<b>7,6-</b>	<b>1,7-</b>
Financiële baten & lasten	2,4	1,7	2,9
Buitengewone resultaat	-	-	-
<b>Netto resultaat</b>	<b>4,0-</b>	<b>5,9-</b>	<b>1,2</b>

### Financiële resultaat 2025

2025 sluit met een negatief exploitatieresultaat van € 4 miljoen. Dit is € 1,9 miljoen beter dan het begrote tekort. Het betere resultaat wordt voornamelijk verklaard door een positieve ontwikkeling van niet-begrote rijksbijdrage vitaliseringsmiddelen tranche 2 (€ 4,7 miljoen). Daartegenover staan hogere personele lasten en beheerslasten. Deze worden beneden toegelicht.

De positieve ontwikkeling ten opzichte van de begroting hangt ook samen een zekere terughoudendheid vanwege de krimp. Besteding van aanvullende Rijksbijdrage vindt vaak in latere jaren plaats of met bestaande bezetting. Zuyd heeft hiervoor diverse bestemmingsreserves gevormd om de besteding te monitoren en transparant te verantwoorden. Dit geldt ook voor de ontvangen vitaliseringsmiddelen tranche 2.

Hieronder volgt een gedetailleerde toelichting per post van de staat van baten en lasten.

### Rijks- en overige bijdragen

In 2025 is de rijksbijdrage € 6,1 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt zoals hierboven al benoemd voornamelijk veroorzaakt door ontvangen vitaliseringsmiddelen tranche 2 van € 4,7 miljoen welke niet begroot waren. Verder is de indexering van de rijksbijdrage in 2025 hoger geweest dan begroot (4,1% indexering ten opzichte van 3,75 % begroot). De indexering heeft geheel betrekking gehad op het loongebonden deel. In 2025 is geen materiële indexering uitgekeerd. Daarnaast is een niet-begrote geoormerkte OCW-subsidie voor LLO-projecten opgenomen (€ 1,2 miljoen). Ten opzichte van 2024 stijgt de rijksbijdrage in 2025 met € 2,7 miljoen. Deze stijging is het resultaat van meerdere opwaartse en neerwaartse effecten. De opwaartse effecten hebben betrekking op de eerdergenoemde vitaliseringsmiddelen 2e tranche (€ 4,7 miljoen), indexering (€ 6,5 miljoen) en een OCW-subsidie voor LLO-projecten (€ 1,2 miljoen). De neerwaartse effecten worden veroorzaakt door een daling van het studentgebonden tarief als gevolg van een neerwaartse bijstelling van de referentieraming hbo (-/- € 5,9 miljoen) en door een afname van het aantal bekostigde studenten en diploma's (-/- € 1,4 miljoen). Daarnaast was in 2024 nog sprake van een vrijval van NPO-middelen (€ 2,6 miljoen). Omdat deze middelen eind 2024 volledig waren benut, is in 2025 geen sprake meer van vrijval.

### Overheidsbijdragen

De overheidsbijdragen hebben betrekking op onderzoeksprojecten die worden gefinancierd door de Provincie, gemeenten en overige overheden. De bijdrage van de Provincie daalt met € 0,7 miljoen ten opzichte van de begroting en met € 0,5 miljoen ten opzichte van vorig jaar. Deze daling is het gevolg van het aflopen van enkele omvangrijke onderzoeksprojecten in het verslagjaar, zoals Lime, de Businesscase Applied Science en het Expertisecentrum Digital Economy. De bijdragen van overige overheden stijgen met € 0,4 miljoen ten opzichte van de begroting en € 0,8 miljoen ten opzichte van vorig jaar.

De stijging van € 2,6 miljoen naar € 2,9 miljoen is toe te schrijven aan de groei van het aantal projecten in vergelijking met vorig jaar.

### Collegegelden

De collegegelden vallen € 0,2 miljoen hoger uit dan begroot. Deze positieve afwijking wordt voornamelijk verklaard door € 0,5 miljoen hogere baten uit wettelijke collegegelden. Bij de voltijd-, deeltijd- en duale opleidingen zijn de inkomsten gestegen door een toename van het aantal studenten, waarbij met name de Hotelschool en de opleiding International Business substantieel bijdragen aan deze hogere opbrengsten. Daartegenover blijven de baten uit instellingscollegegelden € 0,3 miljoen achter op de begroting, voornamelijk als gevolg van toegekende kennisbeurzen en verleende kortingen.

De baten uit college-, cursus-, les- en examengelden liggen € 4,3 miljoen hoger dan in 2024. De stijging wordt vooral veroorzaakt door de indexatie van het wettelijk collegegeld (€ 2,1 miljoen) en door het afschaffen van de halvering van het collegegeld voor eerste- en tweedejaars studenten in de lerarenopleidingen (€ 1,8 miljoen). Daarnaast nemen ook de baten uit instellingscollegegelden toe met € 0,4 miljoen, voornamelijk door hogere opbrengsten uit een groter aantal niet-EER-studenten.

### Baten werk i.o.v. derden

De baten in opdracht van derden vallen € 1,4 miljoen hoger uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door hogere inkomsten uit onderzoeksactiviteiten (€ 1,1 miljoen) en contractactiviteiten (€ 0,3 miljoen). In vergelijking met vorig jaar is sprake van een toename van € 2,4 miljoen. Hiervan is € 1,7 miljoen toe te schrijven aan hogere opbrengsten uit onderzoeksactiviteiten, als gevolg van zowel een toename van het aantal onderzoeksprojecten als van meer gerealiseerde bijdragen binnen lopende projecten. De overige € 0,7 miljoen betreft contractactiviteiten; deze stijging hangt samen met de groei van het contractonderwijs en sluit aan bij de ambities rondom Leven Lang Ontwikkelen van Zuyd.

### Overige baten

De overige baten komen € 0,1 miljoen hoger uit dan in de begroting was voorzien. Deze stijging wordt vooral verklaard door € 0,4 miljoen aan extra detachingsopbrengsten, € 0,1 miljoen hogere verkoop van onderwijsmaterialen en € 0,1 miljoen meer huuropbrengsten. Daartegenover staan lagere inkomsten: € 0,2 miljoen minder overige baten en € 0,3 miljoen minder bij de leerwerkbedrijven. Dit laatste betreft uitsluitend een begrotingsverschuiving zonder resultaatteffect.

Ten opzichte van vorig jaar laten de overige baten een daling van € 0,3 miljoen zien. Dit wordt met name veroorzaakt door € 0,3 miljoen minder detachingsopbrengsten en € 0,3 miljoen lagere huuropbrengsten, mede als gevolg van de verkoop van de Wijk van Morgen. Deze daling wordt gedeeltelijk gecompenseerd door € 0,1 miljoen hogere inkomsten van de Hotel Management School en € 0,2 miljoen meer overige baten.

### Personele lasten

De personele lasten vallen € 4,8 miljoen hoger uit dan begroot.

De toename in de personele lasten wordt grotendeels veroorzaakt door een extra toevoeging aan de personele voorzieningen van € 3,2 miljoen. Deze stijging hangt samen met een hoger gebruik van de WS-regeling (Werktijdvermindering Senioren), een toename van het langdurig ziekteverzuim en de indexering van de loonkosten. Het positieve effect van het contant maken van de voorzieningen, € 0,8 miljoen, is verantwoord onder de financiële baten. Per saldo leidt de aanpassing van de voorzieningen tot een nadelig effect van € 2,4 miljoen ten opzichte van de begroting.

De gemiddelde personele last (GPL) ligt € 2,7 miljoen hoger dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door de eenmalige uitkering per medewerker in december 2025 en door hogere sociale lasten en pensioenpremies.

De stijging van het ziekteverzuim heeft eveneens impact op de overige personele lasten. Deze vallen € 0,5 miljoen hoger uit dan begroot, mede door een intensievere inzet van interventies zoals arbeidsdeskundig onderzoek, psychologische ondersteuning en coaching.

Het aantal medewerkers in loondienst nam toe met 37,4 fte, wat resulteert in € 4,0 miljoen hogere kosten dan begroot. Deze stijging wordt echter grotendeels gecompenseerd door € 3,1 miljoen lagere kosten voor personeel niet in loondienst en € 1,2 miljoen aan extra UWWuitkeringen. Deze verschuiving hangt deels samen met de aangescherpte regels voor de inzet van zelfstandigen zonder personeel (ZZP). Verder zijn de kosten voor deskundigheidsbevordering € 1,3 miljoen lager dan begroot. Dit komt doordat binnen Zuyd interne deskundigheidsbevordering en informeel leren veel aandacht krijgen naast de externe deskundigheidsbevordering.

Ten opzichte van 2024 zijn de totale personeelskosten met € 12,5 miljoen gestegen. Dit komt door een groei van 23 fte, goed voor € 2,2 miljoen en door een stijging van de gemiddelde personele last (GPL) met € 11 miljoen. De GPL-stijging hangt samen met de cao-loonstijgingen van 3% per 1 juli 2024 en 4% per 1 januari 2025, evenals de eenmalige uitkering in december 2025. Verder is € 0,3 miljoen meer uitgegeven aan deskundigheidsbevordering en ligt de dotatie aan de personele voorzieningen € 0,6 miljoen hoger dan vorig jaar.

Daartegenover staan € 1 miljoen lagere kosten voor personeel niet in loondienst als gevolg van de aangescherpte regels voor de inzet van ZZP, € 0,4 miljoen minder overige personele lasten en hebben we € 0,2 miljoen hogere uitkeringen ontvangen van het UWV.

### Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten vallen in 2025 € 0,1 miljoen lager uit dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door de afschrijvingen op inventaris die lager uitvallen (€ 0,5 miljoen) doordat aanschaf van activa lager dan € 5.000 rechtstreeks ten laste van de exploitatie is gebracht. Deze kosten komen tot uitdrukking bij de overige lasten. Daarnaast zijn de afschrijvingen op gebouwen hoger (€ 0,4 miljoen) mede door een impairment van het E-gebouw. De afschrijvingen liggen in lijn met vorig jaar.

### Huisvestingslasten

De huisvestingskosten zijn € 0,5 miljoen lager dan begroot. De belangrijkste afwijking betreft het renovatieproject Herdenkingsplein. In de begroting was € 0,4 miljoen aan exploitatielasten opgenomen waarvan de kosten uiteindelijk zijn geactiveerd. Daarnaast zijn de huurkosten € 0,1 miljoen lager dan begroot.

In 2025 liggen de huisvestingskosten € 1,5 miljoen hoger dan in het voorgaande jaar. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere huurlasten voor de nieuwe locatie aan de Henri Spaaklaan en de inzet van tijdelijke huisvesting in verband met de verbouwing van het Herdenkingsplein (€ 0,3 miljoen). Daarnaast zijn de kosten voor schoonmaak (€ 0,2 miljoen), onderhoud (€ 0,4 miljoen), energie (€ 0,4 miljoen) en overige huisvestingslasten (€ 0,2 miljoen) gestegen ten opzichte van vorig jaar, voornamelijk als gevolg van prijsontwikkelingen.

### Overige lasten

In 2025 vallen de overige lasten € 2,0 miljoen hoger uit dan begroot. De uitgaven voor informatietechnologie liggen € 0,6 miljoen hoger dan begroot door fors gestegen indexeringskosten. De advieskosten vallen € 0,4 miljoen hoger uit, onder meer als gevolg van het positioneringstraject van Zuyd Professional en advieswerkzaamheden voor de renovatie van het onderwijsgebouw van de Hotel Management School Maastricht. Een bedrag van € 0,7 miljoen komt door extra verhuis- en opslagactiviteiten in verband met de start van de verbouwing van de locatie Herdenkingsplein. De uitgaven voor kleine inventaris liggen hoger door extra vervanging van laptops (€ 0,8 miljoen). Verder zijn de inkoopkosten voor de catering bij de Hotel Management School gestegen (€ 0,3 miljoen), is € 0,1 miljoen meer uitgegeven aan les- en leermaterialen en € 0,1 miljoen meer aan verzekeringen.

Daartegenover zijn lagere lasten gerealiseerd bij zowel kosten minoren (€ 0,4 miljoen) als representatiekosten (€ 0,6 miljoen).

### Financiële baten en lasten

Het financiële resultaat komt € 0,7 miljoen hoger uit dan begroot door een positief effect van € 0,8 miljoen uit het contant maken van de voorzieningen. Hoewel het banksaldo gedurende het jaar hoger lag dan voorzien, als gevolg van het uitstellen van investeringsactiviteiten op het gebied van huisvesting, zijn de ontvangen rentebaten over de liquide middelen € 0,1 miljoen lager dan begroot. Dit komt door de rentedaling van 2,91% naar 1,93% in 2025, ten opzichte van de verwachte 3,22%.

Het financiële resultaat ligt € 0,5 miljoen lager dan vorig jaar. De belangrijkste oorzaak is een daling van de rente-inkomsten met € 1,3 miljoen, door een lager gemiddelde banksaldo (€ 1,2 miljoen) en een rentedaling in 2025. Dit wordt deels gecompenseerd door het positieve effect van € 0,8 miljoen uit het contant maken van de voorzieningen. Verder dalen de rentelasten door de jaarlijkse aflossing van € 2 miljoen op de langlopende lening (€ 0,1 miljoen).

## 8.2 Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit

Tabel 8.2 Kengetallen

	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Interne norm	Externe norm
<b>Solvabiliteit II:</b> (eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen	59%	59%	>35%	>30%
<b>Liquiditeit:</b> vlottende activa / kortlopende schulden	197%	201%	>50%	>50%
<b>Huisvestingsratio:</b> (huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen) / totale lasten	7%	6%		<15%
<b>Weerstandsvermogen:</b> eigen vermogen / totale baten	40%	44%		>5%
<b>Signaleringswaarde bovenmatig Publiek EV:</b>				
<b>Ratio EV:</b> feitelijk eigen vermogen / normatief eigen vermogen	71%	76%		< 100%

De kengetallen zakken iets door de inzet van bestemde reserves en geplande inzet van algemene reserves voor de strategie van Zuyd en geaccepteerde tijdelijke tekorten in de overgangperiode. Maar zij laten desondanks een gezond beeld zien en blijven binnen de interne en externe normen.

## 8.3 Treasuryverslag

Tabel 8.3 Samenvatting liquide middelen

Bankrekeningen: bedragen x € 1.000	saldo- & rente ontwikkeling				
	saldo 01/01/25	saldo 31/12/25	mutatie saldo	gemiddelde rente %	rente t/m 31/12/25
Ministerie van Financien	103.429	99.244	4.185-	2,3%	3.245
Commerciële banken	222	244	22	0,0%	-
<b>Bankrekeningen</b>	<b>103.651</b>	<b>99.488</b>	<b>4.163-</b>		<b>3.245</b>
<b>Kasgeld</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4-</b>		
<b>totaal</b>	<b>103.657</b>	<b>99.490</b>	<b>4.167-</b>		<b>3.245</b>

Tabel 8.4 Overzicht langlopende leningen

Lening:	Hoofdsom per 1-1-2025	Aflossing 2025	Hoofdsom per 31-12-2025	Betaalde rente 2025	Begrote rente 2025
bedragen x € 1.000					
Geldlening Min. Fin. (40.000K,-)	20.000	2.000	18.000	880	877
<b>totaal langlopende leningen</b>	<b>20.000</b>	<b>2.000</b>	<b>18.000</b>	<b>880</b>	<b>877</b>

Zuyd is compliant met de "Regeling beleggen, lenen en derivaten OC&W 2016", die sinds 1 juli 2016 van kracht is en op 25 april en 18 december 2018 is geactualiseerd.

Voor leningen en het beleggen van spaargelden en deposito's wordt gebruikgemaakt van de Schatkist van de Rijksoverheid. De Rabobank fungeert als huisbankier voor de dagelijkse transacties. Hiermee voldoet Zuyd aan de geldende wet- en regelgeving.

Monitoring van het treasurybeleid vindt plaats via het Financieel Netwerk en periodieke rapportage aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht.

## 8.4 Bezoldigingen

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

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor Stichting Zuyd Hogeschool is € 246.000,-. Het weergegeven toepasselijke

WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen ook de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het WNT-maximum voor leden van de Raad van Toezicht bedraagt 15% voor de voorzitter, 10% voor leden met commissie en ook voor leden zonder commissie. De Raad van Toezicht hanteert voor 2025 een lager maximum, namelijk € 237.424,- in plaats van de WNT-norm van € 246.000,-. Ten opzichte van 2024 is een indexatie van 5,58% toegepast.

Voor de tabel Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking (College van Bestuur) en zonder dienstbetrekking (Raad van Toezicht) wordt verwezen naar de jaarrekening 2025 in hoofdstuk 9 onder de toelichtingen 'Ministerie OC&W'.

### Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de in de jaarrekening vermelde topfunctionarissen zijn er geen functionarissen die in 2025 bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Onderstaand een specificatie van de declaraties van het College van Bestuur.

Tabel 8.5 Declaraties College van Bestuur

Declaraties CvB 2025:	Collegelid A. Postema	Collegelid S. Brand - Gruwel	Collegelid R. van Kan	CvB gezamenlijk	CvB Totaal
bedragen x € 1					
Reis- en verblijfkosten binnenland	580	749	276	-	1.605
Reis- en verblijfkosten buitenland	-	-	-	-	-
Representatie	848	78	-	966	1.892
Overige kosten	2.542	-	3.253	-	5.795
	<b>3.970</b>	<b>827</b>	<b>3.529</b>	<b>966</b>	<b>9.292</b>

## 8.5 Continuïteitsparagraaf

De studenttraming vormt de basis voor de continuïteitsparagraaf. De instroom 2025-2026 is lager dan vorig jaar geraamd echter laat de toekomstige ontwikkeling een lichte stijging zien (zie tabel 8.6). Net als vorig jaar zijn er weer een aantal nieuwe (Ad) opleidingen/varianten toegevoegd. De vijfjarige prognose wordt jaarlijks bijgesteld met de meest recente gegevens. De verwachting is dat het studenten-aantal van studiejaar 2024-2025 t/m 2029-2030 met 0,78%

stijgt. Deze stijging wordt mede gerealiseerd door grotere internationale instroom bij opleidingen zoals Applied Data Science & Artificial Intelligence. Ook zit er een significante stijging in het aantal studenten bij de deeltijdopleidingen. De trend van de studentaantallen laat een vergelijkbaar stabiel beeld zien als in de trend van de nieuwe instroom. Een voorwaarde voor deze prognose is wel dat de nieuwe opleidingen ook de instroom realiseren die geraamd is en dit niet ten koste gaat van de overige opleidingen. Onderstaand de prognose van vorig jaar, de meest recente prognose en de ontwikkeling van de instroom in de laatste jaren.

Tabel 8.6 Studenten / deelnemersaantallen

Prognose 2024	realisatie		prognose				
	22/23	23/24	24/25	25/26	26/27	27/28	28/29
Bekostigingsstatus							
Aantal studenten	13.827	13.549	13.462	13.325	13.339	13.369	13.423
Bekostigde studenten	13.570	13.295	13.207	13.070	13.084	13.114	13.168
Bekostigde inschrijvingen	10.889	10.695	10.465	10.298	10.281	10.373	10.399

Prognose 2025	realisatie		prognose				
	23/24	24/25	25/26	26/27	27/28	28/29	29/30
Bekostigingsstatus							
Aantal studenten	13.549	13.462	13.372	13.361	13.508	13.544	13.567
Bekostigde studenten	13.295	13.207	13.068	13.027	13.144	13.180	13.203
Bekostigde inschrijvingen	10.695	10.465	10.421	10.432	10.602	10.661	10.711

Tabel 8.7 Historie instroom studenten

Studiejaar	Totaal
2021-2022	3.617
2022-2023	3.512
2023-2024	3.503
2024-2025	3.434
2025-2026	3.453

Naast instroom is ook uitval en afstuderen bepalend voor het aantal studenten. Deze ontwikkelingen zijn aangepast aan de laatste inzichten en verwerkt in de prognose 2025 (zie tabel 8.6).

Onderstaand de verwachte ontwikkeling van het exploitatie-resultaat op basis van bovenstaande studentprognose.

**Tabel 8.8 Staat / Raming van baten en lasten**

Exploitatie	Verslagjaar	2026	2027	2028	2029	2030
* € miljoen						
Rijks-en overige bijdragen	165,9	169,6	161,6	158,7	159,5	158,8
Geoordeelde subsidies OCW	1,8	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Overheidsbijdragen / subsidies overheden	2,9	3,1	3,6	3,5	3,1	2,9
Collegiegelden	36,4	37,2	38,6	39,0	39,1	39,1
Subsidiebatens	4,2	6,7	7,4	7,9	7,9	7,9
Contractonderwijs & werk in opdracht van derden	3,5	3,7	3,7	3,8	4,2	4,7
Overige baten	4,3	4,2	4,5	4,7	4,7	4,5
<b>Totaal baten</b>	<b>218,9</b>	<b>224,8</b>	<b>219,7</b>	<b>218,0</b>	<b>218,8</b>	<b>218,2</b>
Personeel	182,7	188,7	182,5	176,4	172,9	172,4
Afschrijving	5,9	5,5	6,4	7,8	8,4	9,1
Huisvesting	11,4	12,3	11,9	11,4	11,1	10,9
Beheer	25,3	26,1	27,2	25,9	25,9	25,8
<b>Totaal lasten</b>	<b>225,3</b>	<b>232,6</b>	<b>228,0</b>	<b>221,4</b>	<b>218,3</b>	<b>218,2</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>6,4-</b>	<b>7,8-</b>	<b>8,3-</b>	<b>3,5-</b>	<b>0,5</b>	<b>0,0-</b>
Financiële baten	3,3	1,8	1,0	0,5	0,3	0,3
Financiële lasten	0,9	0,8	0,7	0,6	0,7	0,6
Buitengewoon resultaat	-					
<b>Netto resultaat</b>	<b>4,0-</b>	<b>6,8-</b>	<b>8,0-</b>	<b>3,6-</b>	<b>0,1</b>	<b>0,3-</b>

Tot en met het jaar 2028 verwacht Zuyd exploitatietekorten. Deze zijn het gevolg van inzet van bestemde reserves, inzet algemene reserves voor de meerjarenstrategie van Zuyd en geaccepteerde tijdelijke tekorten in de overgangperiode, die nodig zijn om de bedrijfsvoering aan te passen aan de lagere beschikbare budgetten. Vanaf 2029 verwacht Zuyd de bezuinigingsopdracht als gevolg van de lagere rijksbijdragen voltooid te hebben en een nagenoeg sluitende exploitatie te kunnen realiseren.

Er is geen rekening gehouden met resultaten op contract-activiteiten. We gaan ervan uit dat positieve resultaten geherinvesteerd worden voor de ontwikkeling van nieuw LLO-aanbod.

#### Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

De rijksbijdragen zijn inclusief extra middelen ten behoeve van tekortsectoren, extra middelen voor krimp (vitaliseringsmiddelen 1e en 2e tranche), extra onderzoeksmiddelen en middelen ten behoeve van de opzet van de Einstein Academy. De vitaliseringsmiddelen en middelen Einstein Academy zijn tijdelijk en vervallen grotendeels in 2027.

De resterende daling van de rijksbijdragen wordt vooral veroorzaakt door de daling van tarieven. Ondanks indexering dalen de tarieven als gevolg van de neerwaartse bijstelling van het hbo-budget aan de referentieraming hbo.

Voor 2026 is rekening gehouden met 3,51% indexering, geheel voor de personele component. De personele indexering is ter dekking van de huidige cao (lopende vanaf 1 januari 2026). In 2025 heeft voor de materiële component geen indexering plaatsgevonden. Naar verwachting zal dit in 2026 ook niet plaatsvinden. Na 2026 is geen indexering meegenomen. De meerjarenraming is op prijspeil 2026.

De geoordeelde subsidies OCW omvatten in 2025 incidentele baten van € 1,2 miljoen voor LLO-projecten.

De overheidsbijdragen/subsidies overheden omvatten de komende jaren tevens geraamde subsidies voor de Einstein Academy.

#### Collegiegelden

De prognose voor collegiegelden wordt per studiejaar bepaald en daarna toegerekend naar het kalenderjaar. Opgenomen fluctuaties staan daarom toegelicht per studiejaar. De collegiegelden stijgen door de indexering (in 2024-2025 9,3%; in 2025-2026 3,6%, 2026-2027 4,7%). Na 2026-2027 is geen rekening gehouden met extra indexering. Na 2027 blijven de collegiegelden nagenoeg gelijk. Het verwacht aantal studenten stijgt licht.

#### Subsidiebatens, contractonderwijs & werk i.o.v. derden en Overige baten

De komende jaren zullen de subsidiebatens toenemen als gevolg van een groei-doelstelling. Door opschaling van LLO activiteiten zullen de contractbatens eveneens stijgen. De overige baten stijgen als gevolg van huurbaten locatie Nieuw Eyckholt.

#### Personeel

Dalende rijksbijdragen en dalende financiële baten en lasten gaan ten laste van de ruimte voor personeel. De formatie daalt in de continuïteitsparagraaf. De eerste twee jaren is de daling nog beperkt door inzet van bestemde reserves, extra inzet voor de realisatie van de meerjarenstrategie van Zuyd gedekt uit de algemene reserves en de overgangperiode van twee jaren waarin een tijdelijk exploitatietekort wordt geaccepteerd. Verwacht wordt de noodzakelijke daling te realiseren door minder inzet van personeel niet in loondienst, minder flexibele inzet en het niet volledig invullen van natuurlijk verloop.

In 2026 stijgt de gemiddelde personeelslast per fte (GPL) met 5,7%. Na 2027 is geen rekening gehouden met verdere stijging en blijft de GPL gelijk. Als gevolg van veranderde regelgeving en arbeidsmarkt stijgen de dotaties aan personele voorzieningen van 1,8% van de loonkosten in 2025 naar 2,2% in 2026 en 2,3% vanaf 2027. Deskundigheidsbevordering is voor de raming gebaseerd op de cao (circa 2,2% van de loonkosten) met volledige besteding van out of pocketkosten. De realisatie van de out of pocketkosten valt vaak lager uit omdat deskundigheid ook wordt gerealiseerd door middel van intern en informeel leren. Onderstaand de specificatie van de opgenomen personele bezetting.

Tabel 8.9 Kengetallen - personele bezetting

Kengetal	Verslagjaar	2026	2027	2028	2029	2030
Personele bezetting (in FTE, stand ultimo)						
- Management/ Directie (OOP)	21	21	21	21	21	21
- Ondersteunend personeel	596	593	565	546	535	533
- Onderwijzend, onderzoekend en wetenschappelijk personeel (OP)	900	895	856	826	810	808
<b>Totaal</b>	<b>1.517</b>	<b>1.509</b>	<b>1.442</b>	<b>1.393</b>	<b>1.366</b>	<b>1.362</b>

#### Afschrijving, huisvesting en beheer

De afschrijvingslasten gebouwen zijn opgenomen op basis van investeringsplannen Herdenkingsplein en nieuwbouw Landbouwbelang in Maastricht. Daarnaast wordt rekening gehouden met extra investeringen in het kader van duurzaamheid en regulier onderhoud (€ 6,5 miljoen per jaar).

Voor afschrijvingslasten van de inrichting is rekening gehouden met een vast investeringsniveau van € 1,5 miljoen per jaar en iedere 5 jaar een extra investering in ICT van € 2 miljoen. Voor de herinrichting van het Herdenkingsplein en de nieuwbouw Landbouwbelang is rekening gehouden met een extra inrichtingsinvestering.

In de overige huisvestingslasten is geen rekening gehouden met lagere onderhoudskosten door nieuwbouw respectievelijk herinrichting, lagere energielasten door duurzaamheid en lagere huisvestingslasten door vermindering van het aantal m<sup>2</sup>.

Huurlasten zijn inclusief huur huisvesting van de opleiding Verloskunde en de opleiding Data Science & Artificial Intelligence in Maastricht en de Brightlands Campus. Medio 2027 vervallen de huurlasten voor Zorgacademie Parkstad in Heerlen. Er is rekening gehouden met huur van tijdelijke locaties tijdens de bouw respectievelijk de herinrichting.

Voor de huisvestingslasten bestaande uit afschrijving, huur, overige huisvestingslasten en rentelasten van leningen is een taakstellend budget vastgesteld dat elk jaar gelijk blijft. Binnen dit budget moeten de effecten van de huisvestingsplannen opgevangen worden.

#### Financiële baten en lasten

De rentes van leningen zijn gebaseerd op het financieringsarrangement met de Schatkist. Door de aflossing van € 2 miljoen per jaar daalt de schuld en daarmee ook de rentelasten in latere jaren. Voor de realisatie van voorgenomen investeringen is in 2029 € 5 miljoen nieuwe lening met een rentepercentage van 3,57% voorzien. Hierdoor stijgen de rentelasten.

De beschikbare liquiditeiten dalen door de inzet voor de financiering van investeringen en de geaccepteerde exploitatie tekorten. Er is rekening gehouden met een rentepercentage van 1,9% op de beschikbare liquide middelen.

Tabel 8.10 Balans

Balans	Verslagjaar	2026	2027	2028	2029	2030
* € miljoen						
Gebouwen & terreinen	58,2	74,9	97,4	107,7	108,3	108,3
Inventaris	11,4	10,9	12,6	13,1	13,8	13,1
<b>Materiele vaste activa</b>	<b>69,6</b>	<b>85,8</b>	<b>110,0</b>	<b>120,8</b>	<b>122,1</b>	<b>121,4</b>
<b>Financiële vaste activa</b>	<b>2,2</b>	<b>2,2</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>
Voorraden en korte vorderingen	8,6	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3
Liquide middelen	99,5	72,0	37,6	21,2	22,9	21,1
<b>Vlottende activa</b>	<b>108,1</b>	<b>81,3</b>	<b>46,9</b>	<b>30,5</b>	<b>32,2</b>	<b>30,4</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>179,9</b>	<b>169,3</b>	<b>157,2</b>	<b>151,6</b>	<b>154,6</b>	<b>152,1</b>
Algemene reserve	78,6	74,1	71,2	67,8	67,9	67,6
Bestemmingsreserves:						
- Kwaliteitsgelden	1,0	0,8	0,7	0,6	0,5	0,5
- RAP middelen	0,3	0,1	-	-	-	-
- NPO	-	-	-	-	-	-
- Studentenwelzijn en sociale veiligheid	1,1	0,9	0,8	0,7	0,7	0,6
- Praktijkgericht onderzoek	2,3	1,4	1,4	1,4	1,5	1,6
- Medezeggenschap	0,1	-	-	-	-	-
- Vitaliseringsmiddelen 2e tranche	4,7	4,8	-	-	-	-
Bestemmingsreserve privaat	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
<b>Eigen vermogen</b>	<b>88,8</b>	<b>82,8</b>	<b>74,8</b>	<b>71,2</b>	<b>71,3</b>	<b>71,0</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>18,2</b>	<b>17,9</b>	<b>17,9</b>	<b>17,9</b>	<b>17,9</b>	<b>17,9</b>
Bestaande lening	18,0	16,0	14,0	12,0	10,0	8,0
Nieuwe lening	-	-	-	-	5,0	4,8
<b>Langlopende schulden</b>	<b>18,0</b>	<b>16,0</b>	<b>14,0</b>	<b>12,0</b>	<b>15,0</b>	<b>12,8</b>
<b>Korte schulden</b>	<b>54,9</b>	<b>52,6</b>	<b>50,5</b>	<b>50,5</b>	<b>50,4</b>	<b>50,4</b>
<b>Totaal passiva</b>	<b>179,9</b>	<b>169,3</b>	<b>157,2</b>	<b>151,6</b>	<b>154,6</b>	<b>152,1</b>

Tabel 8.11 Kengetallen

Kengetallen:	Norm	Verslagjaar	2026	2027	2028	2029	2030
Solvabiliteit I: EV/TV			49%	48%	47%	46%	47%
Solvabiliteit II: (EV+voorz)/TV	> 30%		59%	59%	59%	58%	58%
Liquiditeit: VLA/KVV	> 50%		197%	93%	61%	64%	60%
Huisvestingsratio: (huisv lst + afschr gebouwen)/totale lasten	< 15%		7%	8%	8%	8%	8%
Weerstandsvermogen: EV/totale baten	> 5%		40%	34%	33%	33%	32%
Ratio EV: (feitelijk EV/normatief EV)	< 100%		71%	47%	42%	41%	40%

### Ratio's

De liquiditeit zakt voornamelijk door de huisvestingsinvesteringen en de geplande tijdelijke tekorten. De huisvestingsratio stijgt door dezelfde investeringen. De kengetallen blijven binnen de normen voor een gezonde bedrijfsvoering. Zuyd heeft volgens de normen van de Inspectie geen overtollig eigen vermogen en de ratio loopt door de geplande huisvestingsinvesteringen verder terug.

### Materiële vaste activa

De materiële vaste activa stijgen door de investeringen in nieuwbouw, renovatie en herinrichting van diverse gebouwen in Maastricht en Heerlen volgens het strategisch huisvestingsplan. Zie de toelichting bij de afschrijvingen en huisvestingslasten.

### Liquide middelen

De geplande huisvestingsinvesteringen worden voornamelijk met eigen vermogen gefinancierd. In 2029 is een nieuwe lening van € 5 miljoen opgenomen.

Voor een overzicht van de kasstromen wordt verwezen naar tabel 8.12.

### Mutaties van reserves

Er zijn bestemmingsreserves gevormd voor onderstaande aanvullende Rijksbijdrage waarvan de besteding in latere jaren plaatsvindt. Het betreft de volgende bestemmingsreserves:

- Kwaliteitsgelden
- RAP-middelen
- NPO
- Studentenwelzijn & sociale veiligheid
- Middelen voor praktijkgericht onderzoek
- Medezeggenschap
- Vitaliseringsmiddelen 2e tranche

Het verwachte verloop is separaat zichtbaar gemaakt in bovenstaande balans (tabel 8.10). Zuyd monitort de activiteiten en uitgaven van deze bestemmingsreserves. De solvabiliteit is voldoende om toekomstige tegenvallers en de eerste effecten van de krimp op te vangen.

### Voorzieningen

De voorzieningen betreffen alleen personele voorzieningen. Voor een specificatie en toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening. Voor 2026 is een jaarlijkse dotatie van 2.2% van de loonkosten toegepast, voor latere jaren is deze verhoogd naar 2,3%. De verhoging heeft te maken met een verwachte wetswijziging voor transitievergoedingen van WIA/WGA-gerechtigden, waarbij de huidige compensatie vanaf medio 2026 komt te vervallen. Verder hanteert Zuyd het uitgangspunt dat dotaties en onttrekkingen aan de voorzieningen in evenwicht zijn.

### Langlopende schulden

De langlopende schulden van Zuyd zijn uitsluitend aangegaan ter financiering van gebouwen. Langlopende schulden dalen door jaarlijkse aflossingen. In de meerjarenraming is in 2029 zoals reeds vermeld bij de liquide middelen rekening gehouden met een nieuwe lening van € 5 miljoen ter financiering van investeringen in nieuwbouw of renovatie.

### Korte schulden

De kortlopende schulden dalen iets door de besteding van op balans geparkeerde rijksbijdragen waarvan Vitaliseringsmiddelen tranche 1 en middelen Einstein Academy de belangrijkste zijn. De overige kortlopende schulden zijn in de meerjarenraming gelijk gehouden.

Onderstaand de verwachte kasstroom voor de komende jaren.

Tabel 8.12 Kasstroomoverzicht

Prognose kasstroom * € miljoen	Verslagjaar	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>						
Saldo baten en lasten	6,4-	7,8-	8,3-	3,5-	0,5	-
Afschrijvingen	5,9	5,5	6,4	7,8	8,4	9,1
Mutatie voorzieningen	2,0	-	-	-	-	-
Mutatie werkkapitaal	1,1-	2,7-	2,1-	-	0,1-	-
Betaalde interest	0,9-	0,8-	0,7-	0,6-	0,7-	0,6-
Ontvangen rentebaten	3,2	1,8	1,0	0,5	0,3	0,3
Buitengewoon resultaat	-	-	-	-	-	-
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>2,7</b>	<b>4,0-</b>	<b>3,7-</b>	<b>4,2</b>	<b>8,4</b>	<b>8,8</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>						
Investeringen in materiële vaste activa	4,9-	21,5-	30,6-	18,6-	9,7-	8,4-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Mutaties in financiële vaste activa	-	-	1,9	-	-	-
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>4,9-</b>	<b>21,5-</b>	<b>28,7-</b>	<b>18,6-</b>	<b>9,7-</b>	<b>8,4-</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>						
Nieuw afgesloten lening		-	-	-	5,0	-
Aflossing langlopende schulden	2,0-	2,0-	2,0-	2,0-	2,0-	2,2-
<b>Totaal lasten</b>	<b>2,0-</b>	<b>2,0-</b>	<b>2,0-</b>	<b>2,0-</b>	<b>3,0</b>	<b>2,2-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>4,2-</b>	<b>27,5-</b>	<b>34,4-</b>	<b>16,4-</b>	<b>1,7</b>	<b>1,8-</b>
Beginstand liquide middelen	103,7	99,5	72,0	37,6	21,2	22,9
Mutatie liquide middelen	4,2-	27,5-	34,4-	16,4-	1,7	1,8-
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>99,5</b>	<b>72,0</b>	<b>37,6</b>	<b>21,2</b>	<b>22,9</b>	<b>21,1</b>

De liquide middelen dalen als gevolg van de huisvestingsinvesteringen volgens het Strategisch huisvestingsplan. Zie ook de toelichting bij de exploitatie. Verder dalen de liquide middelen door de besteding van bestemmingsreserves en geaccepteerde tijdelijke tekorten. Daartegenover staat een extra lening in 2029 van € 5 miljoen voor de gedeeltelijke financiering van de huisvestingsprojecten.

de realisatie van de doelstellingen. Na vaststelling van de missie, visie en strategie van Zuyd - in afstemming met de Centrale Medezeggenschapsraad en de Raad van Toezicht - stuurt het CvB de realisatie van de doelstellingen. De uitvoering is belegd bij de directeuren, opleidingsmanagers en teamleiders van de academies en diensten. Hierbij gaat het over effectiviteit en efficiëntie van de bedrijfsprocessen op basis van relevante ex - en interne wet- en regelgeving. Voor de strategisch overkoepelende ontwikkelopgaven wordt een programmatische aanpak over academies en diensten heen gehanteerd.

## 8.6 Interne risicobeheersing- en controlesysteem

### House of Control

Als maatschappelijke onderneming heeft Zuyd een bijzondere verantwoordelijkheid om aan de samenleving en in het bijzonder onze stakeholders te laten zien hoe en met welk resultaat de publieke middelen worden besteed. Juist deze verantwoordelijkheid vraagt om een goede governance. In het House of Control staan de verschillende onderdelen van de governance beschreven en ligt vast hoe wij daar binnen Zuyd invulling aan geven.

Centraal hierbij staat de realisatie van de strategische doelstellingen. De doelstellingen komen terug in onze meerjarenstrategie, die periodiek wordt herijkt en vertaald naar concrete doelstellingen. De strategie heeft zowel betrekking op de 'going concern' activiteiten als de - veelal programmatisch ingevulde - ontwikkelopgaven van onze organisatie.

### Sturing

Het College van Bestuur is belast met het dagelijks bestuur van Zuyd en is integraal eindverantwoordelijk voor

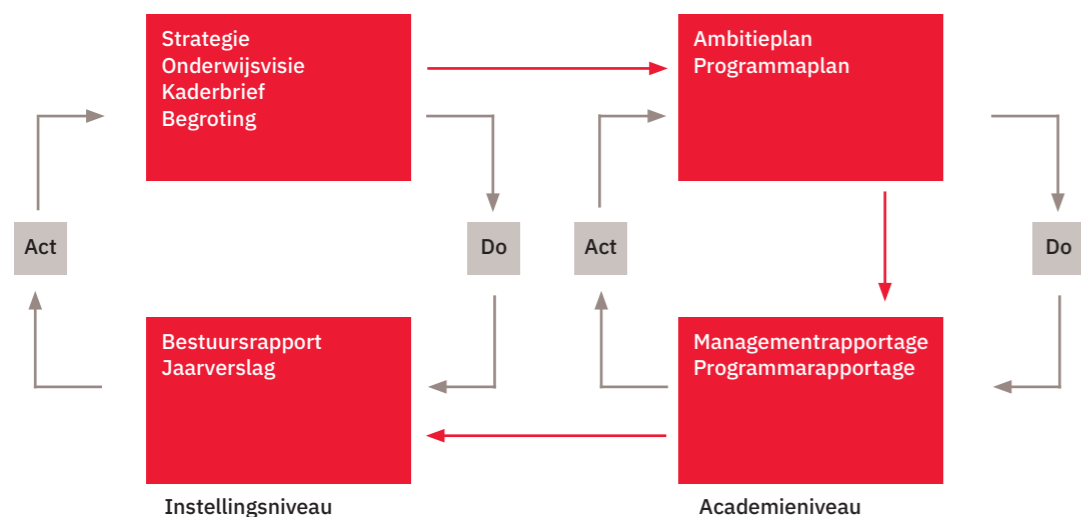
### Toezicht

De RvT houdt toezicht op het beleid van het CvB en de algemene gang van zaken binnen de hogeschool. De RvT kent drie commissies die de RvT adviseren:

- Commissie Remuneratie, Selectie en Governance, adviseert over de naleving van de regels van good governance.
- Commissie Onderwijs en Onderzoek, adviseert over het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en het onderzoek en het systeem van kwaliteitszorg.
- De Auditcommissie adviseert onder meer over de interne risicobeheersing- en controlesystemen en financiële informatievoorziening.

### Beheersing

De planning & control cyclus is zo ingericht dat de voortgang van zowel financiële als niet-financiële doelstellingen centraal gemonitord en bewaakt wordt. Dit gebeurt via periode-rapportages, managementrapporten en reviewgesprekken.



Sinds 2013 maakt het risicomanagementsysteem onderdeel uit van het House of Control. Op grond van de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo, draagt het College van Bestuur zorg voor de aanwezigheid van een intern risicomanagementsysteem en de adequate inrichting en werking daarvan.

Risico's worden geïdentificeerd en beheerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het risicomanagementsysteem omvat zowel hard controls (richtlijnen, procedures) als soft controls (cultuur, waarden). De strategische risico's zijn in 2024 met het voltallige college en directie herijkt en in 2025 heeft de doorvertaling naar beheersmaatregelen plaatsgevonden.

Daarbij is gebruik gemaakt van methoden die ingaan op kans, impact en beïnvloedbaarheid per geïdentificeerd risico. Onderstaand de geïdentificeerde risico's in willekeurige volgorde.

Nr	Thema	Strategisch risico
1	Strategie	Niet behalen van de strategische prioriteit voor werving in het onderwijs (OW) kan leiden tot aanzienlijke negatieve gevolgen voor de instelling. <i>Beheersmaatregelen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichten en werken volgens keten Werving &amp; Aansluiting.</li> <li>• Behouden en verhogen van de breinpositie - Wie kiest, wordt gekozen.</li> <li>• Investeren in aansluiting / uitbreiden wervingsgebieden</li> </ul>
2	Positionering	Zuyd is onvoldoende zichtbaar in Midden- en Noord-Limburg <i>Beheersmaatregelen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitbreiden onderwijsaanbod naar Midden-Limburg</li> </ul>
3	Positionering	Onvoldoende externe executiekracht om aan te sluiten bij ontwikkelingen en innovaties in de regio kan leiden tot gemiste kansen voor samenwerking en groei. <i>Beheersmaatregelen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In kaart brengen vereiste interventies om externe executiekracht te vergroten, PvA maken en uitvoeren</li> <li>• CvB en directeuren signaleren en organiseren kansen op samenwerking en groei met externe partijen.</li> <li>• Scenario's ontwikkelen/exploreren voor het flexibel kunnen inzetten van bepaalde medewerkers als kansen zich voordoen.</li> </ul>
4	Onderwijs & onderzoek	Demografische ontwikkelingen, zoals ontgroening, vergrijzing en vroegpluk, leiden tot toenemende druk op opleidingen om voldoende gekwalificeerde mensen te leveren, ondanks een afnemende studentenpopulatie. Dit kan resulteren in overmatige focus op creëren van nieuwe opleidingen, wat mogelijk leidt tot versnippering van middelen en gebrek aan consistentie in kwaliteit van onderwijs. <i>Beheersmaatregelen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfoliomanagementproces binnen directieteam Zuyd (het goede gesprek + opvolging).</li> <li>• Samenwerkingsopdracht om verbinding (evt. overlap) tussen curricula te benutten</li> </ul>
5	Onderwijs & onderzoek	Niet ontwikkelen en onderhouden van een aantrekkelijk onderwijsportfolio (OW) als strategische prioriteit kan leiden tot een verminderde aantrekkelijkheid voor potentiële studenten en medewerkers. <i>Beheersmaatregelen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximaal aansluiten bij behoefte studiekeizer én werkveld.</li> <li>• Zie acties punt 4.</li> </ul>

Nr	Thema	Strategisch risico
6	Onderwijs & onderzoek	<p>Te hoge uitval van studenten, als strategische prioriteit, kan leiden tot aanzienlijke negatieve gevolgen voor de instelling.</p> <p><i>Beheersmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evidence based maatregelen t.a.v. studeerbare programma's implementeren en opvolgen (o.a. sleutels voor studeerbaarheid).</li> <li>Bekwame docenten m.b.t. wat werkt om studentsucces te verbeteren (professionaliseringsmogelijkheden voor docententeams).</li> <li>Adequaat studentbegeleidingssysteem in elke academie gericht op vroegtijdige signalering en interventies t.b.v. voorkomen studiestagnatie en/of begeleiden bij evt. switch (+ uitwisselen best practices).</li> </ul>
7	Onderwijs & onderzoek	<p>Niet behalen van het gewenste rendement op onderwijs (OW) als strategische prioriteit kan leiden tot negatieve gevolgen voor de instelling. Zie beheersmaatregelen bij punt 6.</p>
8	Onderwijs & onderzoek	<p>Onzekere politieke besluitvorming, onder andere met betrekking tot internationale studenten en onderzoek</p> <p><i>Beheersmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lobbyen bij politiek in Den Haag en optrekken met andere hogescholen en universiteiten.</li> </ul>
9	Personeel	<p>Onvoldoende wendbaarheid van de organisatie kan leiden tot verminderde capaciteit om snel en effectief te reageren op veranderingen.</p> <p><i>Beheersmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zuyd kent een meerjarenstrategie die door stakeholdersconsultatie tot stand komt en regelmatig geëvalueerd en bijgesteld wordt. Als onderdeel van deze strategie Programma Sterk Teamwerk voortzetten met als doel wendbaarheid, lerend vermogen, professionaliteit en resultaatgerichtheid van de organisatie vergroten. Hiermee ondersteunen we zelforganiserend werken als besturingsfilosofie (strategiebelofte 5, afspraak 2) en sturing op (persoonlijk) leiderschap op niveau van organisatie, team en individu. Toekomstige inbedding van organisatieontwikkeling wordt voorbereid (zit nu nog in programma Sterk Teamwerk).</li> <li>Ieder organisatieonderdeel heeft een up-to-date SPO en professionaliseringsplan. Strategie en de meerjarenbegrotingen vormen hierbij belangrijke kaders om permanent te sturen op passende kwalitatieve en kwantitatieve samenstelling van personeelsbestand/passende formatie. In SPO opnemen hoe flexibele schil kan voorzien in toekomstbestendige passende formatie. Dienst MenO adviseert en ondersteunt in wijze waarop flexibele schil wordt ingericht, passend bij wettelijke kaders (o.a. op gebied van ZZP constructen). Aandacht voor reguliere sturing op (aankomend) disfunctioneren blijft, zeker als op basis van SPO een mismatch dreigt en er sprake is van onvoldoende ontwikkelpotentieel of -bereidheid. Binnen directieteam samenwerking intensiveren tussen organisatieonderdelen voor de realisatie van passende formatie.</li> <li>In ons onderzoek, onderwijs en dienstverlening werken we samen tussen organisatieonderdelen en met regionale en internationale partners (strategiebelofte 2 - afspraak 3 &amp; strategiebelofte 3 - afspraak 1-2); Zuyd is partner in de veranderingen.</li> </ul>

Nr	Thema	Strategisch risico
10	Organisatie / bedrijfsvoering	<p>Onderbenutting van schaalvoordelen en efficiencywinst door het ontbreken van standaardisering van standaardprocessen kan leiden tot hogere operationele kosten en verminderde effectiviteit.</p> <p><i>Beheersmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inventariseren en analyseren van hoofdprocessen; identificeren van inefficiënties en dubbelingen, vaststellen waar standaardisering passend én het meest nodig is.</li> <li>Ontwikkelen en implementeren van standaardprocedures (uniform procesmodel) voor standaardprocessen, inclusief aanscherpen van zowel uitgangspunten en (beleids)regels voor onderwijsprocessen, als ook het meer laten convergeren van de onderliggende didactische concepten (Verdieping: in lijn brengen van didactische uitgangspunten met uitgangspunten voor bedrijfsvoering om zowel in het primaire proces als in de ondersteuning en facilitering een optimalisatie slag te maken).</li> <li>Inventariseren van samenwerkingsopties op het gebied van onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering, procesautomatisering (ICT) en datagedreven werken (Informatievoorziening).</li> </ul>
11	Organisatie / bedrijfsvoering	<p>Niet tijdig meegaan met nieuwe technologieën in de bedrijfsprocessen (zoals AI).</p> <p><i>Beheersmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beleidskader ontwikkelen voor veilige en betaalbare inzet van nieuwe technologieën.</li> <li>Inzet van nieuwe technologieën integraal onderdeel maken van meerjaren ambitieplan van Dienst IVT en strategische digitaliserings- en innovatieagenda.</li> <li>Inzet van nieuwe technologie en data-governance verankeren in proces van vernieuwen van bedrijfsprocessen. Processenketens nalopen en beoordelen welke vormen van technologie in te zetten om tot optimalisatie over te gaan (PDCA, continue verbeteren).</li> </ul>
12	Financiën	<p>Krimpemde budgetten en toenemende druk op vaste (lab)kosten kunnen leiden tot verminderde middelen voor essentiële activiteiten en investeringen.</p> <p><i>Beheersmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Optimalisatie van bekostiging Zuyd.</li> <li>Verbeteren van kostenefficiëntie binnen de organisatie door optimalisatie van vaste lasten en doelmatige inzet van middelen. Zoals lab-faciliteiten met andere instellingen of afdelingen delen, efficiëntieverbetering door reductie van materiaalverspilling, op lange termijn labbeheer met inzet van studenten (betaald).</li> <li>Diversificatie van inkomstenstromen. Versterken van financiële weerbaarheid door ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen en aantrekken van aanvullende financieringsbronnen.</li> </ul>
13	Financiën	<p>Er wordt landelijk bezuinigd op de onderwijsbudgetten voor Hogescholen en wegvallen van incidentele inkomsten.</p> <p><i>Beheersmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken van organisatorische efficiëntie.</li> <li>Lobby via Vereniging Hogescholen c.q. regionaal en bij OCW.</li> <li>Diversificatie van inkomstenstromen. Zie punt 12</li> </ul>
14	Huisvesting	<p>Overmaat aan vierkante meters.</p> <p><i>Beheersmaatregelen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Strategische herindeling van de gebouwen in verbinding met onderwijs- en duurzaamheidsvisie.</li> <li>Afstoten m<sup>2</sup>/verkoop, verhuur van m<sup>2</sup>.</li> <li>Zorgen dat anderen gebruik maken van jouw gebouw.</li> </ul>

Zuyd heeft verder voor het beheersen van frauderisico's een integriteitscode en een Commissie Compliance om naleving van wet- en regelgeving te waarborgen. Deze commissie beoordeelt of gedragscodes en beleidsregels in overeenstemming zijn met wettelijke verplichtingen en best practices.

### Verantwoording

Het CvB legt verantwoording af aan de RvT, het ministerie van OCW, en andere stakeholders via het jaarverslag en managementrapportages. De RvT stelt jaarlijks vast dat Zuyd opereert conform de bepalingen in de Branchecode, de statuten en het Bestuurs- en Beheersreglement. Naast verticale verantwoording aan toezichthouders, legt Zuyd ook horizontaal verantwoording af aan medezeggenschap, ketenpartners, studenten, medewerkers, bedrijfsleven, en maatschappelijke organisaties.

Drie maal per jaar rapporteren directeuren via de managementrapportages aan het CvB over de realisatie en voortgang van de doelstellingen.

Het "House of Control" van Zuyd Hogeschool biedt een robuust kader voor governance en risicomanagement. Door middel van duidelijke structuren en processen zorgt Zuyd voor transparantie, integriteit en efficiëntie in haar bedrijfsvoering.

## 8.7 Investeren met publieke middelen in private activiteiten

In april 2025 is de nieuwe beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten 2025' gepubliceerd. Hiermee is de eerdere beleidsregel uit 2021 ingetrokken. Met deze herziening beoogt het ministerie de uitvoerbaarheid van de regelgeving te verbeteren.

### Omvang private activiteiten

In deze verantwoording wordt inzicht gegeven in de omvang en de samenhangende kosten met de uitvoering dan wel ontwikkeling van de activiteiten welke vallen onder de beleidsregel 'Investeren met publieke middelen in private activiteiten'. Daarbij onderscheiden we:

- Leven Lang Ontwikkelen (onderwijs)
- Contractonderwijs (incompany-onderwijs)
- Contractonderzoek
- Detachering
- Verhuur
- Leerwerkbedrijven

In onderstaande tabel zijn zowel de opbrengsten als de kosten voor het verslagjaar 2025 van betreffende activiteiten opgenomen.

Tabel 8.13 Private activiteiten

x € miljoen	Opbrengsten 2025	Kosten 2025	Resultaat 2025
Leven Lang Ontwikkelen	1,7	1,3	0,4
Contractonderwijs	1,1	1,0	0,1
Contractonderzoek	0,3	0,3	0,0
Detachering	0,0	0,0	0,0
Verhuur	0,3	0,1	0,2
Leerwerkbedrijven	3,0	3,1	-0,1
<b>Totaal</b>	<b>6,4</b>	<b>5,8</b>	<b>0,6</b>

De totale investering met publieke middelen in het boekjaar is gelijk aan de gerealiseerde kosten.

Voor de private activiteiten van Zuyd wordt als uitgangspunt gehanteerd dat deze in het teken behoren te staan van haar publieke taken bekostigd onderwijs en onderzoek.

De strategisch koers van Zuyd wordt vastgelegd in het meerjarenplan. Bij de totstandkoming van dit plan zijn interne en externe stakeholders nauw betrokken. Vervolgens formuleren wij onze doelstellingen en bijbehorende middelen per studiejaar in een jaarplan en begroting. Dit jaarplan van Zuyd wordt als voorgenomen besluit vastgesteld door het CvB. Vervolgens keurt de Raad van Toezicht het voorgenomen besluit goed en heeft de CMR-instemmingsrecht.

Het meerjarenplan en het jaarplan en begroting geven richting aan de ontwikkeling van activiteiten waaronder de publiek-private activiteiten. Jaarlijks wordt het opleidingsportfolio beoordeeld, waarbij ook niet bekostigde opleidingen meegenomen worden. De strategische koers en opleidingsplannen worden vertaald in jaarplannen en begrotingen per academie. Hieraan wordt instemming verleend door de Academieraden.

Besluitvorming in het College van Bestuur over concrete initiatieven zoals niet bekostigde opleidingen vindt plaats aan de hand van een businesscase.

De exploitatie van private activiteiten wordt gevolgd in de administratie. Deze maken onderdeel uit van de exploitatie van academies. Elke vier maanden wordt de realisatie van jaarplannen en de exploitatie in een reviewgesprek besproken met het College van Bestuur.

Bij de toerekening van de integrale kosten maakt Zuyd gebruik van de Interne Kosten Systematiek (IKS). Deze is goedgekeurd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en afgestemd met de accountant.

In onderstaande tabel paragraaf worden de private activiteiten als volgt verantwoord:

1. De omvang van de baten.
2. De omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar.
3. Een beschrijving van het (risico-)beleid en beheer.
4. Een beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheidstoebedeling.
5. Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.

Tabel 8.14 Verantwoording private activiteiten

Activiteit	Leven Lang Leren ontwikkelen (LLO)
Omschrijving	Leven Lang Ontwikkelen (LLO) omvat onderwijs en cursussen op basis van open inschrijving of aanschuif-onderwijs die niet gericht zijn op het behalen van een getuigschrift.
Omvang baten	€ 1,7 miljoen
Omvang publieke middelen	De kosten voor private LLO-activiteiten bedragen € 1,3 miljoen. Het positieve resultaat van € 0,4 miljoen wordt toegevoegd aan de algemene publieke reserve. Er is daarom geen sprake van een bijdrage vanuit publieke middelen.
Risicobeleid en beheer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het prijsbeleid voor privaat contractonderwijs wordt jaarlijks opgesteld door Zuyd Professional en de dienst Finance and Control op basis van integrale kosten vermeerderd met een risico-opslag. De integrale tarieven en het prijsbeleid worden vastgesteld door het College van Bestuur.</li> <li>• De gehanteerde uurtarieven worden jaarlijks beoordeeld en waar nodig aangepast.</li> <li>• Offertes worden opgesteld door de projectleider en ondertekend volgens de geldende mandaatstructuur.</li> <li>• Voor LLOactiviteiten met baten boven € 5.000 wordt een projectadministratie gevoerd. Personele kosten worden toegerekend op basis van de voorcalculatie van in te zetten uren. De financieel adviseur controleert de volledigheid van de omzet en beoordeelt de projectadministratie tussentijds en bij afsluiting.</li> <li>• De te factureren bedragen worden door de medewerker van de betreffende academie aangeleverd aan de medewerker accounting, die de factuur opstelt en de baten boekt. De facturen vallen onder het debiteurenbeheer van de dienst Finance and Control.</li> </ul>

Juridische en organisatorische inbedding	LLO valt onder de verantwoordelijkheid van de academies. Een belangrijk deel van de LLO-activiteiten wordt begeleid door Zuyd Professional, een afzonderlijk organisatieonderdeel dat de academies ondersteunt bij de ontwikkeling van opleidingsaanbod. Dit aanbod sluit aan bij de ambities van professionals in het bedrijfsleven.
Meerwaarde	De toedeling van verantwoordelijkheden is vastgelegd in de procuratieregeling. Bekostigd onderwijs wordt versterkt doordat private activiteiten bijdragen aan de deskundigheid van docenten en de praktijkrelevantie van het curriculum. Leven lang ontwikkelen (LLO) is van belang voor de (door)ontwikkeling van alumni en de ontwikkeling van de regio.
<b>Activiteit</b>	<b>Contractonderwijs</b>
Omschrijving	Contractonderwijs omvat incompany onderwijs
Omvang baten	€ 1,1 miljoen
Omvang publieke middelen	De kosten voor contractonderwijs bedragen € 1,0 miljoen. Het positieve resultaat van € 0,1 miljoen wordt toegevoegd aan de algemene publieke reserve. Er is daarom geen sprake van een bijdrage vanuit publieke middelen.
Risicobeleid en beheer	Het risicobeleid en -beheer, de juridische en organisatorische inbedding en de meerwaarde voor de activiteit contractonderwijs is gelijk aan wat is vermeld bij LLO. Binnen het portfolio van contractonderwijs zijn enkele opleidingen verlieslatend. Hierop wordt gericht gestuurd.
Juridische en organisatorische inbedding	Het risicobeleid en -beheer, de juridische en organisatorische inbedding en de meerwaarde voor de activiteit contractonderwijs is gelijk aan wat is vermeld bij LLO.
Meerwaarde	Het risicobeleid en -beheer, de juridische en organisatorische inbedding en de meerwaarde voor de activiteit contractonderwijs is gelijk aan wat is vermeld bij LLO.
<b>Activiteit</b>	<b>Contractonderzoek</b>
Omschrijving	Contractonderzoek omvat onderzoek in opdracht van derden op contractbasis.
Omvang baten	€ 0,3 miljoen
Omvang publieke middelen	De kosten voor privaat contractonderzoek bedragen M€ 0,3. Privaat contractonderzoek wordt kostendekkend geëxploiteerd. Er is daarom geen sprake van een bijdrage vanuit publieke middelen.
Risicobeleid en beheer	Het risicobeleid en -beheer voor de activiteit contractonderzoek is gelijk aan wat is vermeld bij LLO.
Juridische en organisatorische inbedding	Contractonderzoek valt onder verantwoordelijkheid van de academies. De toedeling van verantwoordelijkheden is vastgelegd in de procuratieregeling.
Meerwaarde	Contractonderzoek wordt verricht door docent-onderzoekers die ook werkzaam zijn in het bekostigde onderwijs. De resultaten van het onderzoek komen hierdoor mede ten goede aan het bekostigd onderwijs en onderzoek.
<b>Activiteit</b>	<b>Detachering</b>
Omschrijving	Dit betreft veelal de tijdelijke inzet van medewerkers bij andere instellingen.
Omvang baten	€ 0,0 miljoen
Omvang publieke middelen	De kosten voor private detachering bedragen € 0,0 miljoen. Volgens het beleid van Zuyd wordt op private detachering een marge van 5% gerealiseerd. Er is daarom geen sprake van een bijdrage vanuit publieke middelen.

Risicobeleid en beheer	De dienst Mens en Organisatie heeft een ondersteunende rol bij het opstellen van detacheringsovereenkomsten. Op basis van de kosten berekent de dienst het bijbehorende tarief. Detacheringsovereenkomsten worden ondertekend door directeur. Registratie vindt plaats door de dienst Mens en organisatie in het contractenregister. De medewerker accounting factureert en boekt de baten op basis van de overeenkomst. De facturen vallen onder het debiteurenbeheer van de dienst Finance and Control.
Juridische en organisatorische inbedding	Detachering valt onder verantwoordelijkheid van de academies. De dienst Mens en Organisatie heeft een ondersteunende rol bij het opstellen van de contracten en de toedeling van verantwoordelijkheden is vastgelegd in de procuratieregeling.
Meerwaarde	Deze groep vormt slechts een klein deel van het totale personeelsbestand. Voor Zuyd biedt dit de mogelijkheid om tijdelijke boventaligheid op te vangen en om kennis en ervaring uit te wisselen met andere instellingen.
<b>Activiteit</b>	<b>Verhuur</b>
Omschrijving	Zuyd verhuurt ruimtes aan derden. Dit betreft verhuur van leegstaande lesruimtes, ruimte aan externe cateraar en ruimtes onlosmakelijk verbonden met het onderwijs.
Omvang baten	€ 0,3 miljoen
Omvang publieke middelen	De kosten bedragen € 0,2 miljoen. Het positieve resultaat van € 0,1 miljoen wordt toegevoegd aan de algemene publieke reserve. Er is daarom geen sprake van een bijdrage vanuit publieke middelen.
Risicobeleid en beheer	Verhuur valt onder verantwoordelijkheid van de academie of dienst Facilitair Bedrijf. Hierbij wordt de gebruikelijke planning- en controlcyclus van Zuyd gevolgd. De overeenkomst wordt ondertekend door lid College van Bestuur.
Juridische en organisatorische inbedding	Verhuur valt onder verantwoordelijkheid van de academies of dienst Facilitair Bedrijf. De toedeling van verantwoordelijkheden is vastgelegd in de procuratieregeling.
Meerwaarde	Verhuur van ruimtes verstrekt de relatie met andere onderwijsinstellingen en het werkveld. Daarnaast wordt de campusgemeenschap bevorderd. Zuyd Hogeschool ziet catering onlosmakelijk verbonden met het geven van onderwijs. Hoewel de restauratieve voorzieningen openbaar toegankelijk zijn, worden deze vrijwel alleen gebruikt door studenten en medewerkers.
<b>Activiteit</b>	<b>Leerwerkbedrijven</b>
Omschrijving	Hotel Management School Maastricht beschikt over twee leerwerkbedrijven die volledig zijn geïntegreerd in het reguliere onderwijsprogramma en waarin zowel studenten als publieke middelen worden ingezet. Het gaat om Teaching Hotel Château Bethlehem en het bedrijfsrestaurant Refresh.
Omvang baten	€ 3,0 miljoen, deze opbrengsten zijn inclusief € 1,2 miljoen aan waarde die wordt toegerekend aan het aantal studiepunten dat in de leerwerkbedrijven wordt behaald.
Omvang publieke middelen	De kosten voor private leerwerkbedrijven bedragen € 3,1 miljoen. Hierbij is uitgegaan van integrale kostprijs. Het tekort van € 0,1 miljoen is verdedigbaar gelet op de toegevoegde waarde voor het onderwijs.
Risicobeleid en beheer	De administratie van de leerwerkbedrijven wordt gevolgd door gebruik te maken van kostenplaatsen. Ieder leerwerkbedrijf heeft een eigen kostenplaats. De leerwerkbedrijven vallen onder de verantwoordelijkheid van de academie. De academie wordt hierbij ondersteund door de diensten van Zuyd. Verder volgt de academie de gebruikelijke planning- en controlcyclus van Zuyd.
Juridische en organisatorische inbedding	Leerwerkbedrijven vallen onder verantwoordelijkheid van de academie. De toedeling van verantwoordelijkheden is vastgelegd in de procuratieregeling.
Meerwaarde	De toegevoegde waarde voor het onderwijs wordt onderbouwd door het aantal studiepunten dat studenten kunnen behalen in deze leerwerkbedrijven.

## 9

## Jaarrekening 2025



## Inhoud

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening	76
Bepaling van het resultaat	81
Geconsolideerde balans per 31 december 2025	83
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025	83
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	84
Toelichting op de geconsolideerde balans	85
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	92
Enkelvoudige balans per 31 december 2025 van Stichting Zuyd Hogeschool	95
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025 van Stichting Zuyd Hogeschool	95
Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2025 van Stichting Zuyd Hogeschool	96
Grondslagen enkelvoudig	96
Toelichting op de enkelvoudige balans	97
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten lasten	101
Toelichtingen Ministerie OCW	104
Toezichthoudende topfunctionarissen	106

## Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

### Informatie over Zuyd Hogeschool

Stichting Zuyd Hogeschool is gevestigd op Nieuw-Eyckholt 300, 6419 DJ Heerlen en heeft verder locaties in Maastricht en Sittard. De Stichting is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 14060995. Zuyd Hogeschool is een toonaangevende hogeschool voor jongeren en volwassenen in de Brightlandsregio. Ons onderwijsaanbod bestaat uit 37 bacheloropleidingen, 10 hbo-masteropleidingen, 9 Associate degrees en 2 prebachelors. Voor Zuyd staat de missie 'passie voor ontwikkeling' centraal, waarbij wij studenten beschouwen als aankomende professionals. Wij zijn een open kennisinstelling waar professionals in iedere fase van hun ontwikkeling over de grenzen van disciplines en organisaties heen samenwerken aan de overdracht, ontwikkeling en toepassing van hoogwaardige praktijkgerichte kennis.

### Consolidatie

In de consolidatie zijn de financiële gegevens van Stichting Zuyd Hogeschool en haar 100% deelneming, De Wijk van Morgen B.V., opgenomen. De Wijk van Morgen B.V. is begin 2025 ontbonden en geliquideerd. Consolidatie heeft plaatsgevonden volgens de integrale methode onder eliminatie van intercompany-transacties, intercompany-resultaten en onderlinge vorderingen en schulden tussen de groepsmaatschappijen.

Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

### Verbonden partijen

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

### De toepassing van artikel 402

Aangezien de winst-en-verliesrekening over 2025 van de Stichting in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaan met weergave van een beknopte winst-en-verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

### Stelselwijzigingen

Er hebben zich het afgelopen jaar geen stelselwijzigingen voorgedaan. De gehanteerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn daarmee ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

### Informatieverschaffing over schattingen

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

### Schattingswijziging

In 2025 heeft een schattingswijziging plaatsgevonden in de waardebepaling van de voorzieningen. Voor de waardebepaling wordt rekening gehouden met een geschatte rente- en loonontwikkeling. Zuyd hanteert het disconteringspercentage van 10-jarige Nederlandse Staatsobligaties voor de berekening van de contante waardes en voor het loonindexcijfer de gemiddelde jaarlijkse CBS-loonindex. In het verleden hielden we jaarlijks

het percentage gelijk zolang de schommeling van het percentage binnen een bandbreedte van +0,5% en -0,5% bleef. In totaal heeft dit voor 2025 een positief effect op het resultaat van Zuyd van € 193.000, waarvan € 545.000 door een rentestijging van de 10-jarige Nederlandse Staatsobligaties van 2,27% in 2024 naar 2,97% in 2025. Daartegenover staat een negatief effect van € 352.000 door een loonindexstijging van 2,63% ultimo 2024 naar 3,21% ultimo 2025.

### Begrote bedragen

De begroting van Stichting Zuyd Hogeschool wordt opgesteld voor het collegejaar september tot en met augustus. De begroting betreft het vennootschappelijk gedeelte van Stichting Zuyd Hogeschool. De deelneming, De Wijk van Morgen B.V., is niet opgenomen in de begrote cijfers.

### Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

### Waardering van de activa en passiva

#### Algemeen

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

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

#### Materiële vaste activa

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

Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Om vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de paragraaf bijzondere waardeverminderingen. Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

### Verwerking van groot onderhoud

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

### Financiële vaste activa

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

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

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

### Bijzondere waardeverminderingen (impairment)

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. De opbrengstwaarde wordt vastgesteld met behulp van de hoogste van directe en indirecte opbrengstwaarde. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde bij het contant maken van de kasstromen wordt een op dat moment geldende disconteringsvoet gehanteerd. Een bijzonder 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. De Stichting beoordeelt of er aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering van een actief. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen dan wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

In het verslagjaar heeft Zuyd een bijzondere waardevermindering toegepast op een materieel vast actief. Aanleiding hiervoor is een gewijzigde bestemming van een gebouwdeel. Het gebouwdeel zal voor de komende 10 jaar verhuurd gaan worden. Echter de huurder heeft de mogelijkheid om na 5 jaar het contract op te zeggen. De boekwaarde bedroeg € 1.226.000 en de realiseerbare opbrengstwaarde bij verhuur voor 5 jaar met een discontovoet van 5% is vastgesteld op € 1.008.000. Dit heeft geleid tot een bijzondere waardevermindering van € 218.000, welke in de winst-en-verliesrekening is verantwoord onder de post afschrijving gebouwen.

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

waardevermindering bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schatting van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. Het waardeverminderingverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst en verliesrekening verwerkt.

### Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de Stichting in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen. De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de geconsolideerde winst en verliesrekening.

### Vorderingen

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

### Liquide middelen

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

### Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit een algemene reserve, publieke- en private bestemmingsreserve. De bestemmingsreserve is een reserve met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht.

### Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden bepaald op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, tenzij de tijdswaarde van geld niet materieel is. Indien de tijdswaarde van geld niet materieel is, wordt de voorziening tegen nominale waarde verantwoord. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Voor de bepaling van de nette contante waarde hanteert Zuyd het disconteringspercentage van 10-jarige Nederlandse staatsobligaties en voor de loonontwikkeling het 10-jaarsgemiddelde CBS-loonindexcijfer.

### Overige voorzieningen

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

### Schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Indien geen sprake is van (dis)agio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de schuld. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de geconsolideerde winst en verliesrekening als interestlast verwerkt. Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

### Bepaling van het resultaat

#### Rijksbijdragen

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

#### Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden

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

#### Collegegelden

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

#### Baten werk iov derden

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

#### Projecten

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

#### Operationele leasing

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

#### Personeelsbeloningen

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

#### Pensioengrondslag

De pensioenregeling betreft een toegezegde pensioenregeling, welke verwerkt is op basis van de verplichtingenbenadering. Het pensioen is toegekend op basis van het middelloonstelsel en is ondergebracht bij het ABP. Stichting Zuyd Hogeschool heeft in het geval van een tekort geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies. Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door de Stichting. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terug-storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

De belangrijkste kenmerken van de pensioenregeling 2025:

- premiepercentage totaal: 27,0%, waarvan 18,9% voor de werkgever.
- franchise: € 18.500
- indexatie: 1,84% per 1-1-2025 en 2,84% per 1-1-2026
- dekkingsgraad ABP: 123,5% (stand december 2025)

### Afschrijvingen

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

### Begroting

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

### Financiële baten en lasten

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

### Resultaat deelnemingen

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

### Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

x K€	31 december 2025	31 december 2024
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Materiële vaste activa	69.610	70.612
1.2 Financiële vaste activa	2.179	2.206
	<b>71.789</b>	<b>72.818</b>
<b>Vlottende activa</b>		
1.3 Voorraden	38	-
1.4 Vorderingen	8.608	7.954
1.5 Liquide middelen	99.490	103.657
	<b>108.136</b>	<b>111.611</b>
	<b>179.925</b>	<b>184.429</b>

x K€	31 december 2025	31 december 2024
2.1 Groepsvermogen	88.821	92.873
2.2 Voorzieningen	18.186	16.155
2.3 Langlopende schulden	18.000	20.000
2.4 Kortlopende schulden	54.918	55.399
	<b>179.925</b>	<b>184.427</b>

### Geconsolideerde staat van baten en lasten 2025

x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	167.673	161.608	165.014
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.918	3.273	2.597
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	36.367	36.194	32.099
3.4 Baten werk i.o.v. derden	7.630	6.257	5.206
3.5 Overige baten	4.291	4.181	4.638
	<b>218.879</b>	<b>211.513</b>	<b>209.554</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	182.703	177.864	170.160
4.2 Afschrijvingen	5.908	6.041	5.833
4.3 Huisvestingslasten	11.350	11.913	9.926
4.4 Overige lasten	25.335	23.340	25.315
	<b>225.296</b>	<b>219.158</b>	<b>211.233</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>6.417-</b>	<b>7.645-</b>	<b>1.679-</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>2.365</b>	<b>1.703</b>	<b>2.884</b>
<b>Netto-resultaat</b>	<b>4.052-</b>	<b>5.942-</b>	<b>1.205</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

x KE	2025	2024
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	6.417-	1.679-
	<b>6.417-</b>	<b>1.679-</b>
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	5.908	5.833
Mutaties voorzieningen	2.031	2.604
	<b>7.939</b>	<b>8.437</b>
Veranderingen in werkkapitaal:		
Voorraden	38-	-
Vorderingen	654-	308
Schulden	481-	5.849
	<b>1.173-</b>	<b>6.157</b>
Uit bedrijfsoperaties:		
Betaalde interest	880-	959-
Ontvangen rentebaten	3.245	3.843
	<b>2.365</b>	<b>2.884</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>2.714</b>	<b>15.799</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiële vaste activa	4.940-	6.443-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	32	1.374
Desinvesteringen in financiële vaste activa	27	27
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>4.881-</b>	<b>5.042-</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Aflossing langlopende schulden	2.000-	2.000-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>2.000-</b>	<b>2.000-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>4.167-</b>	<b>8.757</b>
Beginstand liquide middelen	103.657	94.900
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>4.167-</b>	<b>8.757</b>
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>99.490</b>	<b>103.657</b>

## Toelichting op de geconsolideerde balans

1.1 Materiële vaste activa x KE	Gebouwen en terreinen	Gebouwen en terreinen in	Inventaris en apparatuur	Inventaris en apparatuur in	Totaal Materiële vaste
Aanschafprijs 1-1-2025	188.784	4.173	32.684	448	186.289
Afschrijving cumulatief 1-1-2025	93.696	-	21.981	-	115.677
<b>Boekwaarde 1-1-2025</b>	<b>95.088</b>	<b>4.173</b>	<b>10.703</b>	<b>448</b>	<b>70.412</b>
Investerings	5.412	-	2.429	-	7.841
Desinvesteringen	403	-	2.086	-	2.489
Afschrijvingen	3.994	-	1.914	-	5.908
Vrijval afschrijving op desinvestering	403	-	2.054	-	2.457
Investerings in uitvoering	-	1.126	-	5.922	4.796
Gereedgkomen investeringen / subsidies	-	1.308	-	6.391	7.699
<b>Mutaties 2025</b>	<b>1.418</b>	<b>2.434</b>	<b>483</b>	<b>469</b>	<b>1.002</b>
Aanschafprijs 31-12-2025	193.793	1.739	33.027	179	188.738
Afschrijving cumulatief 31-12-2025	97.287	-	21.841	-	119.128
<b>Boekwaarde 31-12-2025</b>	<b>96.506</b>	<b>1.739</b>	<b>11.186</b>	<b>179</b>	<b>89.610</b>

(De)Investerings per rubriek x KE	Investerings 2025	Desinvesteringen 2025
Gebouwen en terreinen		
Huisvesting	5.412	403
	<b>5.412</b>	<b>403</b>
Inventaris en apparatuur		
ICT & AV middelen	1.027	221
Meubilair	910	4
Owng / apparatuur	492	1.861
	<b>2.429</b>	<b>2.086</b>
<b>Totaal investeringen</b>	<b>7.841</b>	<b>2.489</b>

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

Investerings groter dan € 5.000 worden geactiveerd.

Voor investeringen in inventaris en meubilair geldt geen drempelwaarde. Deze worden volledig geactiveerd en afgeschreven vanaf het nieuwe collegejaar.

Bijzondere waardevermindering

In 2025 heeft Zuyd een bijzondere waardevermindering toegepast op een materieel vast actief t.w.v. € 218.000.

WOZ- en verzekerde waarde van gebouwen en terreinen:

De WOZ waarde is per 31-12-2025 € 72.803.000. Deze was per 31-12-2024 € 72.035.000.

De verzekerde waarde is per 31-12-2025 € 511.885.900.

De Ligne wordt verzekerd door de Vereniging van Eigenaren.

1.2 Financiële vaste activa x KE	Boekwaarde 1 januari 2025	Mutaties +/+	Mutaties -/-	Boekwaarde 31 december 2025
Overige deelnemingen	3	-	-	3
Vooruitbetaalde Huurrechten	303	-	27	276
Vordering Stuursgebouw	1.900	-	-	1.900
	<b>2.206</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>2.179</b>

1.3 Voorraden x KE	31 december 2025	31 december 2024
Voorraden	38	-
	<b>38</b>	<b>-</b>

1.4 Vorderingen x K€	31 december 2025	31 december 2024
<b>Debiteuren</b>		
Debiteuren algemeen	1.941	1.062
Studenten, deelnemers en cursisten	352	383
	<b>2.293</b>	<b>1.445</b>
<b>Af: Voorziening wegens oninbaarheid</b>		
Beginsaldo	141	228
Vrijval	50	100
Toevoeging	71	13
Eindsaldo per balansdatum	<b>162</b>	<b>141</b>
<b>Overlopende activa</b>		
Vorderingen onderhanden projecten	2.241	1.758
Vooruit betaalde kosten	3.046	3.039
Te factureren	101	114
Te ontvangen rente	811	1.138
Vordering transitievergoedingen	45	43
Vorderingen op personeel	90	90
Verstrekte voorschotten	10	14
Tegemoetkoming energiekosten RVO	-	454
BTW	94	-
Overige	39	-
	<b>6.477</b>	<b>6.650</b>
	<b>8.608</b>	<b>7.954</b>

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

1.5 Liquide middelen x K€	31 december 2025	31 december 2024
Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	99.244	103.429
Commerciële banken	244	222
Kasmiddelen	2	6
	<b>99.490</b>	<b>103.657</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen x K€	Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat	Totaal groepsvermogen
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>86.437</b>	<b>5.041</b>	<b>191</b>	<b>91.669</b>
Resultaat	401	804	-	1.205
<b>Stand per 31 december 2024</b>	<b>86.837</b>	<b>5.845</b>	<b>191</b>	<b>92.873</b>
Resultaat	8.211	3.655	504	4.052
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>78.626</b>	<b>9.500</b>	<b>695</b>	<b>88.821</b>

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:				
x K€	1 januari 2025	Resultaat	Overige mutaties	31 december 2025
<b>Algemene reserve</b>	<b>86.837</b>	<b>8.211</b>	-	<b>78.626</b>
<b>Bestemmingsreserve publiek</b>				
- Kwaliteitsgelden	1.996	943	-	1.053
- Praktijkgericht onderzoek	2.282	10	-	2.292
- RAP middelen	404	108	-	296
- NPO	352	329	-	23
- Medezeggenschap	108	19	-	89
- Studentenwelzijn en sociale veiligheid	703	359	-	1.062
- Vitaliseringsmiddelen 2de tranche	-	4.685	-	4.685
	<b>5.845</b>	<b>3.655</b>	-	<b>9.500</b>
<b>Bestemmingsreserve privaat</b> (Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)				
- Privaat vermogen Zuyd	695	-	-	695
- B.V. De Wijk van Morgen	507	507	-	-
- B.V. CHILL	3	3	-	-
	<b>191</b>	<b>504</b>	-	<b>695</b>
	<b>92.873</b>	<b>4.052</b>	-	<b>88.821</b>

### 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. In eerdere jaren zijn niet bestede kwaliteitsmiddelen, praktijkgericht onderzoek, RAP middelen, niet bestede middelen voor NPO, medezeggenschap en studenten welzijn en sociale veiligheid toegevoegd aan de bestemmingsreserve. In 2025 is een bestemmingsreserve gevormd voor Vitaliseringsmiddelen 2de tranche. De prognose van het toekomstige verloop van de bestemmingsreserves is opgenomen in tabel 8.10 van de continuïteitsparagraaf.

2.2 Voorzieningen x K€	Saldo 1 januari 2025	Dotaties	Onttrekkingen *)	Vrijval	Saldo 31 december 2025
<b>Personele voorzieningen</b>					
Werkloosheidsbijdragen	884	754	421	355	862
Eigen risico WGA	2.387	526	465	257	2.191
WV	7.677	3.723	1.789	263	9.348
Jubilaeumvoorziening	3.033	760	639	10	3.124
Langdurig zieken	1.473	395	-	-	1.869
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	134	149	225	3	55
Transitievergoedingen	59	6	-	-	65
Overige personele voorzieningen	505	250	86	-	672
	<b>16.155</b>	<b>6.544</b>	<b>3.625</b>	<b>888</b>	<b>18.186</b>

Uitsplitsing personele voorzieningen x K€	Deel < 1 jaar	Deel > 1 en < 5 jaar	Deel > 5 jaar
Werkloosheidsbijdragen	438	330	94
Eigen risico WGA	429	1.158	604
WV	1.517	7.813	18
Jubilaeumvoorziening	304	511	2.309
Langdurig zieken	1.869	-	-
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	55	-	-
Transitievergoedingen	65	-	-
Overige personele voorzieningen	86	508	78
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>4.763</b>	<b>10.329</b>	<b>3.183</b>

\*) In de onttrekkingen zit een contante waarde effect van € 848.000 en in de dotatie een positief effect van € 193.000 door een wijziging van het geschatte rente- en loonindexpercentage.

### Voorziening Werkloosheidsbijdragen

Voorziening werkloosheidsbijdragen heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige verplichtingen. Met ingang van 2007 is Zuyd Hogeschool, evenals andere hogescholen, eigenrisicodragers 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 UWW/APG/Visma Idella.

### Voorziening eigen risico WGA

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

Zuyd Hogeschool is tevens eigenrisicodragers voor de WIA, hetgeen tot gevolg heeft dat Zuyd het risico voor de lasten van de WGA-uitkeringen gedurende 10 jaar zelf draagt of in ieder geval tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd, tot wanneer de medewerker weer arbeidsgeschikt is verklaard of tot het ontstaan van recht op een IVA-uitkering (volledig en duurzaam ongeschikt). De hoogte is gebaseerd op de WGA-beschikkingen van het UWW. De loongerelateerde uitkering komt volledig voor rekening van Zuyd, waarbij de duur maximaal 24 maanden bedraagt, afhankelijk van het arbeidsverleden. Aansluitend volgt voor de resterende periode de loonaanvullingsuitkering of de vervoluitkering. De loonaanvullingsuitkering komt niet geheel voor rekening van Zuyd, tot maximaal het bedrag van de vervoluitkering.

#### Voorziening WS

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

#### Jubileumvoorziening

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

#### Voorziening langdurig zieken (ZW)

Deze voorziening is gevormd voor vaste medewerkers die tussen 31 december 2024 en 31 december 2025 langer dan 12 maanden ziek zijn. Bij de berekening van de populatieomvang is uitgegaan van het werkelijk aantal langdurig zieken en het gemiddelde verzuimpercentage. Dit aantal is vermenigvuldigd met de gemiddelde benoemingsomvang. De loondoorbetalingsverplichting per medewerker is vermenigvuldigd met 0,7 aangezien langdurig zieken in het tweede jaar recht hebben op een loondoorbetaling van 70%.

#### Voorziening langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)

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

De maximale duur bedraagt 104 weken.

#### Voorziening transitievergoeding

Deze voorziening is gevormd voor toekomstig uit te betalen transitievergoedingen voor medewerkers die zelf ontslag nemen of een tijdelijke arbeidsovereenkomst niet worden verlengd, vanwege ernstig verwijtbaar handelen of natlaten van de werkgever.

#### Overige personele voorzieningen

Voorziening getroffen voor medewerkers vrijgesteld van werk.

2.3 Langlopende schulden x K€	Stand per 1 januari 2025	Aangegane Leningen	Aflos- singen/ vrijval	Stand per 31 december 2025
Lening Ministerie van Financiën	20.000	-	2.000	18.000
	<b>20.000</b>	<b>-</b>	<b>2.000</b>	<b>18.000</b>

#### Lening Ministerie van Financiën

Zuyd Hogeschool heeft een lening bij het Ministerie van Financiën aangetrokken ter hoogte van € 40 miljoen. De lening is uitsluitend aangegaan ter financiering van de gebouwen. Alle gebouwen zijn in onderpand gegeven.

Het rentepercentage is 4,14%.

Rentevaste periode tot 31 december 2035.

De lening loopt tot 31 december 2035.

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

Deel > 5 jaar € 10 miljoen, deel > 1 en < 5 jaar € 8 miljoen.

Het kortlopende deel is verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.4 Kortlopende schulden x K€	31 december 2025	31 december 2024
<b>Te besteden werk in opdracht van derden</b>		
Subsidie projecten	3.885	3.347
Bestemd voor project partners	2.461	1.772
Contractactiviteiten	1.176	996
Overige activiteiten	-	395
	<b>7.522</b>	<b>6.510</b>
<b>Overige kortlopende schulden</b>		
Kortlopend deel langlopende schulden	2.000	2.000
Crediteuren	1.132	1.394
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	5.406	5.065
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	8.954	8.021
Schulden terzake pensioenen	2.219	2.007
BTW	-	109
Schulden aan personeel	7	7
Overig kortlopend	3.521	4.656
	<b>23.239</b>	<b>23.259</b>
<b>Overlopende passiva</b>		
Vooruitontvangen subsidies OCW	5.741	7.907
Vooruitontvangen collegegelden	14.256	13.794
Vooruitontvangen bedragen	693	470
Verlofrechten	3.110	3.097
Overige overlopende passiva	357	362
	<b>24.157</b>	<b>25.630</b>
	<b>54.918</b>	<b>55.399</b>

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

### Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Onderstaand staan de verplichtingen ultimo 2025 toegelicht die niet in de balans zijn opgenomen. De verplichtingen worden gesplitst in korte (korter dan een jaar), middellange (tussen een en vijf jaar) en lange termijn verplichtingen (langer dan vijf jaar).

- Er zijn een aantal korte, middellange en lange termijncontracten afgesloten voor huur, schoonmaak, onderhoud en overige activiteiten. De korte termijnverplichtingen bedragen € 6,7 miljoen, de middellange € 9,8 miljoen en de lange termijnverplichtingen bedragen € 2,6 miljoen.
- Voor de huur van de parkeergarage Nieuw Eyckholt is een bankgarantie afgegeven ten gunste van Twinport III BV ten bedrage van € 60.000.
- Voor de huur van het gebouw en 35 parkeerplaatsen voor de opleiding Applied Data Science & Artificial Intelligence in Maastricht zijn twee bankgaranties afgegeven ten gunste van M7 EREIP III Lux Master S.a.r.l. ten bedrage van € 110.500 en €3.200.
- Voor de huur van een bedrijfspand gelegen aan de Lage Kanaaldijk, voor een tijdelijk onderkomen voor opleidingen van de kunsten, tijdens de verbouwing op het herdenkingsplein is een bankgarantie afgegeven ten gunste van LRE Lage Kanaaldijk 115 B.V. ten bedrage van € 40.000.
- Voor de vestiging van Zuyd in het landbouwbelang te Maastricht is een koop en turnkey ontwikkeling-en realisatieovereenkomst gesloten met ELBEEBEE B.V. ten bedrage van € 20,2 miljoen. Hiervan bedraagt kort € 5 miljoen en middellang € 15,2 miljoen.
- Er zijn drie operationele leasecontracten met een verplichting van € 68.000. Hiervan bedraagt kort € 41.000 en middellang € 27.000.
- Aan stichting 'Confucius Instituut Maastricht' is een toezegging gedaan van € 115.000 voor de inzet van directie, ondersteuning en financiële verantwoording. De gehele verplichting ad € 115.000 is kortlopend.
- De exploitatie van de studentenhuusvesting Hotelschool Maastricht is uitbesteed aan MA Hotelschool Development B.V.. De grond is in erfpacht gegeven. De looptijd van het erfpachtrecht is de periode van de bouw vermeerderd met 25 jaar exploitatie. In februari 2021 is de bouw afgerond en vanaf die datum is de exploitatie in handen is van MA Hotelschool Development / ADHARA. Na het verstrijken van de looptijd heeft Stichting Zuyd Hogeschool de verplichting het pand te kopen voor de waarde van € 4,75 miljoen, als wordt voldaan aan de afgesproken conditiescore. Tijdens de exploitatieperiode heeft Zuyd de verplichting om huurderiving te vergoeden als de leegstand boven de afgesproken norm van maximaal tien studentenkamers per jaar komt.
- De investeringsverplichtingen bedragen ultimo jaar € 23,1 miljoen.

### Gebeurtenissen na balansdatum

Wijziging berekeningswijze reiskilometers

Na balansdatum is besloten de berekening van het aantal kilometers voor woon-werkverkeer en dienstreizen met ingang van 1 april 2026 te baseren op de snelste route in tijd volgens de ANWB-routeplanner. Voorheen werd uitgegaan van de kortste route. Als gevolg hiervan hebben medewerkers t/m 30 juni 2026 de mogelijkheid om voor de periode 1 januari 2024 tot en met 31 maart 2026 een herberekening van de gemaakte reiskilometers aan te vragen. Deze periode heeft betrekking op het in deze jaarrekening opgenomen boekjaar 2025.

Tot op heden is de omvang van eventuele nabetalings als gevolg van deze herberekeningen niet betrouwbaar vast te stellen. Om die reden is hiervoor per balansdatum geen voorziening of verplichting opgenomen.

Eventuele financiële gevolgen zullen worden verwerkt in de periode waarin deze zich voordoen.

### Overzicht verbonden partijen

De B.V. De Wijk van Morgen is begin 2025 ontbonden en vervolgens geliquideerd.

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

De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool.

Het resultaat bedraagt negatief € 8.000. Het betrof een 100%-deelneming.

Stichting Confucius Institute Maastricht is in november 2017 opgericht en gevestigd te Maastricht, met als doel studiebegeleiding en geven van cursussen.

Coöperatie KenVaK U.A. is in december 2016 opgericht en gevestigd te Heerlen, het betreft een samenwerkingsorgaan op het gebied van welzijn en verricht onderzoek en onderwijs op het gebied van vak therapie.

Stichting Nederlands Expertise- en Innovatiecentrum Maatschappelijke Effecten Demografische Krimp (Neimed) is in oktober 2011 opgericht en gevestigd te Heerlen, met als doel maatschappelijke effecten van demografie inzichtelijk maken.

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

3.1 Rijksbijdragen x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rijksbijdragen OCW	165.916	160.781	164.358
Geoordeelde subsidies OCW	1.713	807	640
Overige geoordeelde subsidies	-	-	16
Overige subsidies OCW / EZ	44	20	-
	<b>167.673</b>	<b>161.608</b>	<b>165.014</b>

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Provinciale bijdragen en subsidies	229	959	761
Gemeentelijke subsidies	120	139	110
Overige overheden	2.569	2.175	1.726
	<b>2.918</b>	<b>3.273</b>	<b>2.597</b>

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
College-, cursus-, les- en examengelden	36.367	36.194	32.099
	<b>36.367</b>	<b>36.194</b>	<b>32.099</b>

3.4 Baten i.o.v. derden x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Subsidiebatens - internationale organisaties	793	555	440
Subsidiebatens - nationale overheden	1.001	645	512
Subsidiebatens - NWO	2.171	1.678	1.331
Subsidiebatens - overige non-profit organisaties	214	30	24
Subsidiebatens - bedrijven	-	219	174
<b>Subsidiebatens</b>	<b>4.179</b>	<b>3.127</b>	<b>2.481</b>
Contractonderwijs	2.673	2.478	2.158
Overige baten werk in opdracht van derden	778	652	567
	<b>7.630</b>	<b>6.257</b>	<b>5.206</b>

3.5 Overige baten x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Externe Detachering/Opbrengst inzet personeel	1.304	951	1.624
Studentbijdragen	418	356	532
Opbrengst verkoop onderwijsmateriaal	121	89	115
Verhuur	283	168	546
Sponsoring	62	52	52
Minoren	153	69	77
Catering / leerwerkbedrijven	1.407	1.682	1.306
Parkeren	110	164	112
Afstudeerprojecten	84	125	149
Verkoop Vleugels	50	-	-
Overige	299	525	125
	<b>4.291</b>	<b>4.181</b>	<b>4.638</b>

4.1 Personeelslasten x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Lonen en salarissen	127.674	122.454	117.815
Sociale lasten	16.834	16.132	15.664
Pensioenlasten	18.710	17.930	16.991
Overige personele lasten	913	1.149	1.034
Af: Ontvangen uitkeringen	1.214	39	1.046
	<b>162.917</b>	<b>157.626</b>	<b>150.458</b>
Dotatie personele voorzieningen	6.544	2.508	6.387
Af: Vrijval personele voorzieningen	888	-	1.303
	<b>5.657</b>	<b>2.508</b>	<b>5.084</b>
Activiteiten personeel	827	422	834
Reis- en verblijfskosten	1.271	1.300	1.271
Bijscholing	1.959	2.844	1.423
Declaranten, extern personeel (PNIL)	10.072	13.164	11.090
	<b>14.129</b>	<b>17.730</b>	<b>14.610</b>
	<b>182.703</b>	<b>177.864</b>	<b>170.160</b>

Gem. aantal fte's in het verslagjaar	Realisatie FTE's 2025	Begroting FTE's 2025	Realisatie FTE's 2024
Onderwijspersoneel	900	868	889
Beheerspersoneel	617	611	605
	<b>1.517</b>	<b>1.479</b>	<b>1.494</b>

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Afschrijving gebouwen	3.994	3.616	3.615
Afschrijving inventaris	1.914	2.425	2.218
	<b>5.908</b>	<b>6.041</b>	<b>5.833</b>

4.3 Huisvestingslasten x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Huur	2.656	2.757	2.374
Regulier onderhoud	2.819	3.038	2.382
Energie en water	2.087	2.419	1.638
Verzekering gebouwen	252	266	218
Beveiliging	604	628	595
Heffingen	629	639	651
Schoonmaak	2.303	2.166	2.068
	<b>11.350</b>	<b>11.913</b>	<b>9.926</b>

4.4 Overige lasten x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Administratie en beheerslasten</b>			
Beheer algemeen	218	252	133
Informatietechnologie en Communicatie	6.235	5.587	5.715
Repro- drukwerk	551	450	470
	<b>7.004</b>	<b>6.289</b>	<b>6.318</b>
<b>Inventaris en apparatuur</b>			
Aanschaf inventaris	1.716	923	2.254
Onderhoud inventaris	710	729	591
Leasing, huur	165	86	152
	<b>2.591</b>	<b>1.738</b>	<b>2.997</b>
<b>Leer- en hulpmiddelen</b>			
Lesmaterialen/ leermiddelen	882	760	774
Boeken, multi media, tijdschriften	664	640	595
Studenten	2.974	3.274	3.521
	<b>4.520</b>	<b>4.674</b>	<b>4.890</b>
<b>Overige</b>			
Advieskosten	4.933	3.826	4.831
Accountantskosten	162	173	172
Verzekeringen	863	731	786
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	71	-	48
PR, representatie en vergaderkosten	3.086	3.838	3.026
Verstreekte subsidies	295	359	345
Overige lasten	1.810	1.712	1.998
	<b>11.220</b>	<b>10.639</b>	<b>11.110</b>
	<b>25.335</b>	<b>23.340</b>	<b>25.315</b>

Honorarium accountant x K€	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Jaarrekening	112	127
Projectcontroles	35	33
Belastingadvies	10	1
Overige niet-controlediensten	5	11
	<b>162</b>	<b>172</b>

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

5 Financiële baten en lasten x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Financiële baten</b>			
Rentebaten	3.245	2.580	3.843
<b>Financiële lasten</b>			
Rentelasten	880	877	959
	<b>2.365</b>	<b>1.703</b>	<b>2.884</b>

### Enkelvoudige balans per 31 december 2025 van Stichting Zuyd Hogeschool

(na resultaatbestemming)

x K€	31 december 2025	31 december 2024
<b>Vaste activa</b>		
1.1 Materiële vaste activa	69.610	70.612
1.2 Financiële vaste activa	2.179	2.206
	<b>71.789</b>	<b>72.818</b>
<b>Vlottende activa</b>		
1.3 Voorraden	38	-
1.4 Vorderingen	8.608	7.977
1.5 Liquide middelen	99.490	103.634
	<b>108.136</b>	<b>111.611</b>
	<b>179.925</b>	<b>184.429</b>

x K€	31 december 2025	31 december 2024
2.1 Groepsvermogen	88.821	92.875
2.2 Voorzieningen	18.186	16.155
2.3 Langlopende schulden	18.000	20.000
2.4 Kortlopende schulden	54.918	55.399
	<b>179.925</b>	<b>184.429</b>

### Enkelvoudige staat van baten en lasten 2025 van Stichting Zuyd Hogeschool

x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>3 Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	167.673	161.608	165.014
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.918	3.273	2.597
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	36.367	36.194	32.099
3.4 Baten werk i.o.v. derden	7.630	6.257	5.206
3.5 Overige baten	4.291	4.181	4.519
	<b>218.879</b>	<b>211.513</b>	<b>209.435</b>
<b>4 Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	182.703	177.864	170.160
4.2 Afschrijvingen	5.908	6.041	5.785
4.3 Huisvestingslasten	11.342	11.913	9.932
4.4 Overige lasten	25.335	23.340	25.216
	<b>225.288</b>	<b>219.158</b>	<b>211.093</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>6.409-</b>	<b>7.645-</b>	<b>1.658-</b>
<b>5 Financiële baten en lasten</b>	<b>2.365</b>	<b>1.703</b>	<b>2.884</b>
<b>6 Resultaat deelnemingen</b>	<b>8-</b>	<b>-</b>	<b>21-</b>
<b>Netto-resultaat</b>	<b>4.052-</b>	<b>5.942-</b>	<b>1.205</b>

### Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2025 van Stichting Zuyd Hogeschool

x K€	2025	2024
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Saldo baten en lasten	6.409-	1.658-
	<b>6.409-</b>	<b>1.658-</b>
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	5.908	5.785
Mutaties voorzieningen	2.031	2.604
	<b>7.939</b>	<b>8.389</b>
Veranderingen in werkkapitaal:		
Voorraden	38-	-
Vorderingen	631-	1.812
Schulden	481-	5.857
	<b>1.150-</b>	<b>7.669</b>
Uit bedrijfsoperaties:		
Betaalde interest	880-	959-
Ontvangen rentebaten	3.245	3.843
Resultaat deelnemingen	8-	21-
	<b>2.357</b>	<b>2.863</b>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>2.737</b>	<b>17.263</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings in materiële vaste activa	4.940-	6.443-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	32	-
Desinvesteringen in financiële vaste activa	27	27
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>4.881-</b>	<b>6.416-</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
Nieuw afgesloten lening	-	-
Aflossing langlopende schulden	2.000-	2.000-
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>2.000-</b>	<b>2.000-</b>
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>4.144-</b>	<b>8.847</b>
Beginstand liquide middelen	103.634	94.787
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>4.144-</b>	<b>8.847</b>
<b>Eindstand liquide middelen</b>	<b>99.490</b>	<b>103.634</b>

### Grondslagen enkelvoudig

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

### Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde.

De nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Stichting Zuyd Hogeschool.

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

De achtergestelde lening moet als onderdeel van de netto-investering worden gezien. Derhalve wordt de negatieve vermogenswaarde eerst in mindering gebracht op de vorderingen op de deelneming.

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

### Toelichting op de enkelvoudige balans

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

1.1 Materiële vaste activa x K€	Gebouwen en terreinen	Gebouwen en terreinen in uitvoering	Inventaris en apparatuur	Inventaris en apparatuur in uitvoering	Totaal Materiële vaste activa
Aanschafprijs 1-1-2025	148.784	4.173	32.684	648	186.289
Afschrijving cumulatief 1-1-2025	93.696	-	21.981	-	115.677
<b>Boekwaarde 1-1-2025</b>	<b>55.088</b>	<b>4.173</b>	<b>10.703</b>	<b>648</b>	<b>70.612</b>
Investeringen	5.412	-	2.429	-	7.841
Desinvesteringen	433	-	2.086	-	2.489
Afschrijvingen	3.994-	-	1.916	-	5.908-
Vrijval afschrijving op desinvestering	433	-	2.654	-	3.457
Investeringen in uitvoering	-	1.176-	-	5.922	4.796-
Gereedgemaakte investeringen / subsidies	-	1.303-	-	6.391-	7.699-
<b>Mutaties 2025</b>	<b>1.418</b>	<b>2.434-</b>	<b>483</b>	<b>669-</b>	<b>1.092-</b>
Aanschafprijs 31-12-2025	153.793	1.739	33.027	179	188.738
Afschrijving cumulatief 31-12-2025	97.287	-	21.641	-	119.120
<b>Boekwaarde 31-12-2025</b>	<b>56.506</b>	<b>1.739</b>	<b>11.186</b>	<b>179</b>	<b>69.610</b>

1.2 Financiële vaste activa x K€	Boekwaarde 1 januari 2025	Mutaties +/+	Mutaties -/-	Boekwaarde 31 december 2025
Overige deelnemingen	3	-	-	3
Vooruitbetaalde huurrechten	303	-	27	276
Vordering Stuursgebouw	1.900	-	-	1.900
	<b>2.206</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>2.179</b>

Verloopoverzicht deelnemingen x K€	BV De Wijk van Morgen	BV CHILL	Boekwaarde
<b>Saldo per 1 januari 2025</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
Resultaat	8-	-	8-
Verrekend met vorderingen	8	-	8
<b>Saldo per 31 december 2025</b>	<b>-</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

1.3 Voorraden x K€	31 december 2025	31 december 2024
Voorraden	38	-
	<b>38</b>	<b>-</b>

1.4 Vorderingen x K€	31 december 2025	31 december 2024
<b>Debiteuren</b>		
Debiteuren algemeen	1.941	1.062
Studenten, deelnemers en cursisten	352	383
	<b>2.293</b>	<b>1.445</b>
<b>Af: Voorziening wegens oninbaarheid</b>		
Beginsaldo	141	228
Afgeboekt	50	100
Toevoeging	71	13
Eindsaldo per balansdatum	<b>162</b>	<b>141</b>
<b>Vorderingen</b>		
Vorderingen onderhanden projecten	2.241	1.758
Vorderingen op groepsmaatschappijen	-	23
Vooruit betaalde kosten	3.046	3.039
Te factureren	101	114
Te ontvangen rente	811	1.138
Vordering transitievergoedingen	45	43
Vorderingen op personeel	90	90
Verstrekte voorschotten	10	14
Tegemoetkoming energiekosten RVO	-	454
BTW	94	-
Overige	39	-
	<b>6.477</b>	<b>6.673</b>
	<b>8.608</b>	<b>7.977</b>

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

1.5 Liquide middelen x K€	31 december 2025	31 december 2024
Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	99.244	103.429
Commerciële banken	244	199
Kasmiddelen	2	6
	<b>99.490</b>	<b>103.634</b>

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen x K€	Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat	Totaal groepsvermogen
<b>Stand per 31 december 2023</b>	<b>86.437</b>	<b>5.041</b>	<b>191</b>	<b>91.669</b>
Resultaat	401	804	-	1.205
<b>Stand per 31 december 2024</b>	<b>86.837</b>	<b>5.845</b>	<b>191</b>	<b>92.873</b>
Resultaat	8.211	3.655	504	4.052
<b>Stand per 31 december 2025</b>	<b>78.626</b>	<b>9.500</b>	<b>695</b>	<b>88.821</b>

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:				
x K€	1 januari 2025	Resultaat	Overige mutaties	31 december 2025
<b>Algemene reserve</b>	<b>86.837</b>	<b>8.211</b>		<b>78.626</b>
<b>Bestemmingsreserve publiek</b>				
- Kwaliteitsgelden	1.996	943	-	1.053
- Praktijkgericht onderzoek	2.282	10	-	2.292
- RAP middelen	404	108	-	296
- NPO	352	329	-	23
- Medezeggenschap	108	19	-	89
- Studentenwelzijn en sociale veiligheid	703	359	-	1.062
- Vitaliseringsmiddelen 2de tranche	-	4.685	-	4.685
	<b>5.845</b>	<b>3.655</b>		<b>9.500</b>
<b>Bestemmingsreserve privaat</b> (Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)				
- Privaat vermogen Zuyd	695	-	-	695
- B.V. De Wijk van Morgen	507	507	-	-
- B.V. CHILL	3	3	-	-
	<b>191</b>	<b>504</b>		<b>695</b>
	<b>92.873</b>	<b>4.052</b>		<b>88.821</b>

De bestemmingsreserve betreft de ontvangen middelen min de besteding ultimo 2025.

De inhoudelijke rapportage van de activiteiten staat in het jaarverslag 2025.

2.2 Voorzieningen x K€	Saldo 1 januari 2025	Dotaties	Onttrekkingen *)	Vrijval	Saldo 31 december 2025
<b>Personele voorzieningen</b>					
Werkloosheidsbijdragen	884	754	421	355	862
Eigen risico WGA	2.387	526	445	257	2.191
WV	7.677	3.723	1.789	263	9.348
Afbeeldingsvoorziening	3.033	740	639	10	3.124
Langdurig ziekten	1.473	596	-	-	1.869
Langdurig ziekten (tijdelijk dienstverband)	134	149	225	3	55
Transactievergoedingen	59	6	-	-	65
Overige personele voorzieningen	508	250	86	-	672
	<b>16.155</b>	<b>6.644</b>	<b>3.625</b>	<b>608</b>	<b>18.184</b>

\*) In de onttrekkingen zit een contante waarde effect van € 848.000 en in de dotatie een positief effect van € 193.000 door een wijziging van het geschatte rente- en loonindexpercentage.

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

2.3 Langlopende schulden x K€	Stand per 1 januari 2025	Aangegane Leningen	Aflossingen/vrijval	Stand per 31 december 2025
Lening Ministerie van Financiën	20.000	-	2.000	18.000
	<b>20.000</b>	<b>-</b>	<b>2.000</b>	<b>18.000</b>

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

2.4 Kortlopende schulden x K€	31 december 2025	31 december 2024
<b>Te besteden werk in opdracht van derden</b>		
Subsidie projecten	3.885	3.347
Bestemd voor project partners	2.461	1.772
Contractactiviteiten	1.176	996
Overige activiteiten	-	395
	<b>7.522</b>	<b>6.510</b>
<b>Overige kortlopende schulden</b>		
Kortlopend deel langlopende schulden	2.000	2.000
Crediteuren	1.132	1.394
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	5.406	5.065
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	8.954	8.021
Schulden terzake pensioenen	2.219	2.007
BTW	-	109
Schulden aan personeel	7	7
Overig kortlopend	3.521	4.656
	<b>23.239</b>	<b>23.259</b>
<b>Overlopende passiva</b>		
Vooruitontvangen subsidies OCW	5.741	7.907
Vooruitontvangen collegegelden	14.256	13.794
Vooruitontvangen bedragen	693	470
Verlofrechten	3.110	3.097
Overige overlopende passiva	357	362
	<b>24.157</b>	<b>25.630</b>
	<b>54.918</b>	<b>55.399</b>

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

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

3.1 Rijksbijdragen x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Rijksbijdragen OCW	165.916	160.781	164.358
Geoordeelde subsidies OCW	1.713	807	640
Overige geoordeelde subsidies	-	20	16
Overige subsidies OCW / EZ	44	-	-
	<b>167.673</b>	<b>161.608</b>	<b>165.014</b>

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Provinciale bijdragen en subsidies	229	959	761
Gemeentelijke subsidies	120	139	110
Overige overheden	2.569	2.175	1.726
	<b>2.918</b>	<b>3.273</b>	<b>2.597</b>

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
College-, cursus-, les- en examengelden	36.367	36.194	32.099
	<b>36.367</b>	<b>36.194</b>	<b>32.099</b>

3.4 Baten i.o.v. derden x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Subsidiebaten - internationale organisaties	793	555	440
Subsidiebaten - nationale overheden	1.001	645	512
Subsidiebaten - NWO	2.171	1.678	1.331
Subsidiebaten - overige non-profit organisaties	214	30	24
Subsidiebaten - bedrijven	-	219	174
<b>Subsidiebaten</b>	<b>4.179</b>	<b>3.127</b>	<b>2.481</b>
Contractonderwijs	2.673	2.478	2.158
Overige baten werk in opdracht van derden	778	652	567
	<b>7.630</b>	<b>6.257</b>	<b>5.206</b>

3.5 Overige baten x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Externe Detachering/Opbrenst inzet personeel	1.304	951	1.624
Studentbijdragen	418	356	532
Opbrengst verkoop onderwijsmateriaal	121	89	115
Verhuur	283	168	315
Sponsoring	62	52	52
Minoren	153	69	77
Catering / leerwerkbedrijven	1.407	1.682	1.306
Parkeren	110	164	112
Afstudeerprojecten	84	125	149
Verkoop Vleugels	50	-	-
Overige	299	525	237
	<b>4.291</b>	<b>4.181</b>	<b>4.519</b>

4.1 Personeelslasten x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Lonen en salarissen	127.674	122.454	117.815
Sociale lasten	16.834	16.132	15.664
Pensioenlasten	18.710	17.930	16.991
Overige personele lasten	913	1.149	1.034
Af: Ontvangen uitkeringen	1.214	39	1.046
	<b>162.917</b>	<b>157.626</b>	<b>150.458</b>
Dotatie personele voorzieningen	6.544	2.508	6.387
Af: Vrijval personele voorzieningen	888	-	1.303
	<b>5.657</b>	<b>2.508</b>	<b>5.084</b>
Activiteiten personeel	827	422	834
Reis- en verblijfskosten	1.271	1.300	1.271
Bijtscholing	1.959	2.844	1.423
Declaranten, extern personeel (PNIL)	10.072	13.164	11.090
	<b>14.129</b>	<b>17.730</b>	<b>14.618</b>
	<b>182.703</b>	<b>177.864</b>	<b>170.160</b>

Gem. aantal fte's in het verslagjaar	Realisatie FTE's 2025	Begroot FTE's 2025	Realisatie FTE's 2024
Onderwijspersoneel	900	888	889
Beheerspersoneel	617	611	605
	<b>1.517</b>	<b>1.479</b>	<b>1.494</b>

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Afschrijving gebouwen	3.994	3.616	3.567
Afschrijving inventaris	1.914	2.425	2.218
	<b>5.908</b>	<b>6.041</b>	<b>5.785</b>

4.3 Huisvestingslasten x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Huur	2.656	2.757	2.374
Regulier onderhoud	2.819	3.038	2.388
Energie en water	2.087	2.419	1.638
Verzekering gebouwen	252	266	218
Beveiliging	604	628	595
Heffingen	621	639	651
Schoonmaak	2.303	2.166	2.068
	<b>11.342</b>	<b>11.913</b>	<b>9.932</b>

4.4 Overige lasten x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Administratie en beheerslasten</b>			
Beheer algemeen	218	252	133
Informatietechnologie en Communicatie	6.235	5.587	5.715
Repro- drukwerk	551	450	470
	<b>7.004</b>	<b>6.289</b>	<b>6.318</b>
<b>Inventaris en apparatuur</b>			
Aanschaf inventaris	1.716	923	2.254
Onderhoud inventaris	710	729	591
Leasing, huur	165	86	152
	<b>2.591</b>	<b>1.738</b>	<b>2.997</b>
<b>Leer- en hulpmiddelen</b>			
Lesmaterialen/ leermiddelen	882	760	774
Boeken, multi media, tijdschriften	664	640	595
Studenten	2.974	3.274	3.521
	<b>4.520</b>	<b>4.674</b>	<b>4.890</b>
<b>Overige</b>			
Advieskosten	4.933	3.826	4.831
Accountantskosten	162	173	172
Verzekeringen	863	731	781
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	71	-	48-
PR, representatie en vergaderkosten	3.086	3.838	3.026
Verstekte subsidies	295	359	345
Overige lasten	1.810	1.712	1.904
	<b>11.220</b>	<b>10.639</b>	<b>11.011</b>
	<b>25.335</b>	<b>23.340</b>	<b>25.216</b>

5 Financiële baten en lasten x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Financiële baten</b>			
Rentebaten	3.245	2.580	3.843
<b>Financiële lasten</b>			
Rentelasten	880	877	959
	<b>2.365</b>	<b>1.703</b>	<b>2.884</b>

6 Resultaat deelnemingen x K€	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Deelnemingen</b>			
Resultaat deelnemingen	8-	-	21-
	<b>8-</b>	<b>-</b>	<b>21-</b>

**Toelichtingen Ministerie OCW  
Geomerkte doelsubsidies OCW (model G)**

Model G1 Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	Status	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond
Keurmerk OIDS 2023 - 1352124-1	2023/2/22457392	20-9-2023	Ja	
Matching Horizon Europe	MHE-23-03503291	21-7-2023	Onderhanden	
Lerarenbeurs 1414739-1	2024/2/25171605	22-8-2023	Ja	
Lerarenbeurs 1418844-1	2024/2/25345620	20-8-2024	Ja	
Lerarenbeurs 1447348-1	2024/2/25956820	22-10-2024	Ja	
Lerarenbeurs 1466523-1	2025/2/26312558	19-12-2024	Ja	
Lerarenbeurs 1475661-1	2025/2/26528939	22-4-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs 1480880-1	2025/2/27242256	20-6-2025	Onderhanden	
Lerarenbeurs 1483863-1	2025/2/27365478	20-8-2025	Onderhanden	

Model G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar	Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	bedrag van toewijzing	ontvangen vorig verslagjaar	totale kosten t/m vorig verslagjaar	saldo per 1 januari verslagjaar	ontvangen in verslagjaar	subsidiebele kosten in verslagjaar	te verrekenen ultimo verslagjaar
bedragen x € 1										
<b>Totaal</b>										

Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar	Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	bedrag van toewijzing	ontvangen vorig verslagjaar	totale kosten t/m vorig verslagjaar	saldo per 1 januari verslagjaar	ontvangen in verslagjaar	subsidiebele kosten in verslagjaar	te verrekenen ultimo verslagjaar
bedragen x € 1										
LLO begint met jou	LLOP-G240021		28 augustus 2024	1.965.385	870.385	239.559	630.826	730.000	1.150.536	210.290
<b>Totaal</b>				<b>1.965.385</b>	<b>870.385</b>	<b>239.559</b>	<b>630.826</b>	<b>730.000</b>	<b>1.150.536</b>	<b>210.290</b>

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

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen verm. 31-12-2025	Resultaat 2025	Totale baten	Art.2 403 Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie %
De Wijk van Morgen	B.V.	Heerlen	1, 2 & 3	-	8	-	Nee	100	100
CHILL	B.V.	Heerlen	1 & 2	-	-	-	Nee	17	0
<b>Totaal</b>					<b>8</b>				

De B.V. is begin 2025 ontbonden en vervolgens geliquideerd.

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

B.V. Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) is in november 2012 opgericht. CHILL is een centrum voor kennismanagement in het domein Chemie. Leren en innoveren worden hier samengebracht om voldoende goed opgeleide mensen voor deze regio beschikbaar te maken en jonge mensen aan deze regio te binden. Het betreft een 16,7% deelname die tegen kostprijs is gewaardeerd. Enig aandeelhouder is Stichting Administratiekantoor van aandelen Chemelot Innovation & Learning Labs. De directeur is D.S.L. Beijers.

**Samenwerkingsverbanden (model E)**

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel
Zorgacademie Parkstad U.A.	Coöperatie	Heerlen
KenVak U.A.	Coöperatie	Heerlen
Confucius Maastricht	Stichting	Maastricht
Neimed	Stichting	Heerlen
Dag van de Limburgse Financials	Stichting	Roermond
Maastrichtse Mensenrechtenprijs	Stichting	Maastricht
Brightlands Smart Services Campus	BV	Heerlen
Hotelscholen Nederland	Vereniging	Den Haag
Leo Loopbaan	Coöperatie	Elsloo
<b>Totaal</b>		

**Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking**

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

**WNT-verantwoording 2025 Stichting Zuyd Hogeschool**

De WNT is van toepassing op Stichting Zuyd Hogeschool. Het voor de Stichting Zuyd Hogeschool toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (bezoldigingsmaximum voor het onderwijs, klasse G, 9 complexiteitspunten totaal baten, 4 complexiteitspunten gemiddeld aantal studenten en 5 complexiteitspunten gewogen aantal onderwijssectoren. In totaal 18 complexiteitspunten en daarmee wordt de indeling in klasse G 18-20 gerechtvaardigd).

Gegevens 2025 bedragen x € 1	Postema A Voorzitter CVB	Brand-Gruwel FLJM Lid CVB	Kan van RAT Lid CVB
<b>Functionegevens</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in %)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	222.050	200.085	200.096
Beloningen betaalbaar op termijn	23.364	23.238	23.226
Subtotaal	245.413	223.323	223.323
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000	246.000
-/- Overschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	245.413	223.323	223.323
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens overschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Gegevens 2024 bedragen x € 1</b>			
<b>Functionegevens</b>			
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01-31/12	01/01-31/12	01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in %)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.210	188.644	185.433
Beloningen betaalbaar op termijn	23.367	23.266	23.257
Subtotaal	232.577	211.910	208.690
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000	233.000
<b>Bezoldiging</b>	232.577	211.910	208.690

### Toezichthoudende topfunctionarissen

Het WNT-maximum voor leden van de Raad van Toezicht bedraagt 12% voor de voorzitter, 8% voor leden met commissie en 7,28% voor leden zonder commissie. De RvT hanteert voor 2025 een lager maximum, namelijk € 237.424 i.p.v. de WNT-norm van € 246.000.

Gegevens 2025 bedragen x € 1						
Functiegegevens	Van Dieijen-Visser MP		Boots BR		Bovens T.JFM	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	Voorzitter 0901-2912		Lid 0901-2912		Lid 0901-2912	
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	28.491		18.994		18.994	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	26.900		22.713		24.600	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>	20.491		18.994		18.994	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering volgens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2024 bedragen x € 1						
Functiegegevens	Van Dieijen-Visser MP		Boots BR		Bovens T.JFM	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	Voorzitter 0901-2912		Lid 0901-2912		Lid 0901-2912	
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	26.905		17.990		17.990	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.950		23.300		23.300	

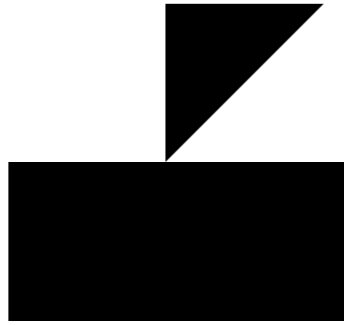
  

Gegevens 2025 bedragen x € 1						
Functiegegevens	Dijkman JM		Vossen J		Schelling JA	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	Lid 0901-2906		Lid 0901-2912		Lid 0901-2912	
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	9.437		18.994		9.437	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	12.199		24.600		12.401	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>	9.437		18.994		9.437	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering volgens onverschuldigde betaling	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2024 bedragen x € 1						
Functiegegevens	Dijkman JM		Vossen J			
Aanvang en einde functievervulling in 2024	Lid 0901-2912		Lid 0901-2912			
<b>Bezoldiging</b>						
Bezoldiging	17.990		17.990			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300		23.300			

### Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

# Bijlagen



## Bijlage 1

# Samenstelling College van Bestuur ultimo 2025



### André Postema - voorzitter

Naam	<b>drs. A. Postema</b>
Portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategie, marketing en communicatie, human resources en organisatieontwikkeling, Duurzaam Zuyd</li> </ul>
Aandachtsgebieden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Academies in de domeinen Hotel en Facility Management, Management en Recht</li> <li>Dienst Bestuursdiensten, dienst Human Resources, dienst Marketing en Communicatie</li> </ul>
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Economic Board Zuid-Limburg (q.q.)</li> <li>Lid Bestuur Keyport Midden-Limburg (q.q.)</li> <li>Lid Algemeen Bestuur Limburgse Werkgeversvereniging (q.q.)</li> <li>Vicevoorzitter Raad van Toezicht Pluryn</li> </ul>

### Saskia Brand-Gruwel - lid

Naam	<b>prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel</b>
Portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderwijs en onderzoek, kwaliteitszorg</li> </ul>
Aandachtsgebieden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Academies in de domeinen Gezondheidszorg en Welzijn, de Nieuwste Pabo, Beeldende Kunsten, Podiumkunsten, Zuyd Professional</li> <li>Dienst Onderwijs en Onderzoek, dienst Studentzaken</li> </ul>
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bijzonder hoogleraar Universiteit Maastricht (q.q.)</li> <li>Voorzitter Stuurgroep Educatieve Agenda Limburg (q.q.)</li> <li>Voorzitter Stuurgroep FastSwitch (q.q.)</li> <li>Vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Carmelcollege</li> <li>Lid Raad van Toezicht Stichting Kempenhaeghe</li> <li>Lid External Advisory Board Faculteit Psychologie en Neurowetenschappen Universiteit Maastricht</li> </ul>

**Rob van Kan - lid**

Naam	<b>R.A.T. van Kan MCI Bsc</b>
Portefeuille	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijfsvoering, onderwijslogistiek, finance and control, huisvesting, ICT, facilitaire zaken</li> </ul>
Aandachtsgebieden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Academies in de domeinen Techniek en International Business and Communication</li> <li>• Dienst Finance and Control, dienst Facilitair Bedrijf, dienst Informatievoorziening en Technologie</li> </ul>
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Regio Board Chemelot Circular Hub (q.q.)</li> <li>• Lid AI-hub Brightlands (q.q.)</li> <li>• Lid Ledenraad SURF (q.q.)</li> </ul>

## Bijlage 2

# Samenstelling Raad van Toezicht ultimo 2025

**Marja van Diejen-Visser**

Naam	<b>prof. dr. M.P. van Diejen-Visser (1954) - voorzitter</b>
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Emeritus-hoogleraar Klinische Chemie Universiteit Maastricht/ Maastricht UMC+
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>• Vicevoorzitter Raad van Toezicht Amsterdam UMC</li> <li>• Lid Raad van Commissarissen DSW Zorgverzekeraar en Stad Holland Zorgverzekeraar</li> </ul>
Eerste benoeming	1 januari 2021
Lopende termijn	31 december 2028
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissie Remuneratie, Selectie en Governance</li> <li>• Commissie Onderwijs en Onderzoek (voorzitter)</li> </ul>

**Theo Bovens**

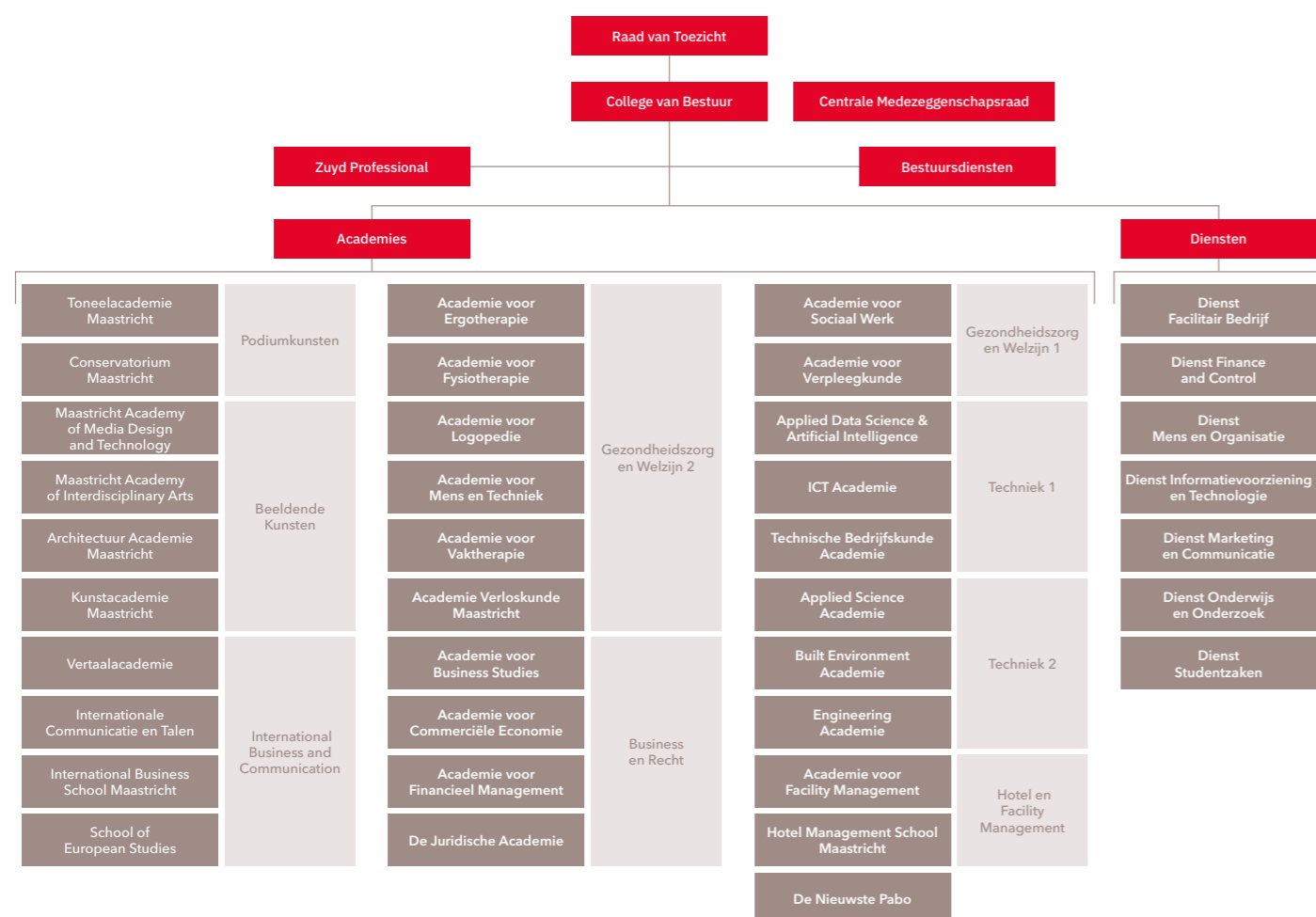
Naam	<b>drs. T.J.F.M. Bovens (1959) - vicevoorzitter</b>
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Lid Eerste Kamer der Staten-Generaal
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>• Voorzitter Jan Clara Nijssen Stichting</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Toneelgroep Maastricht</li> <li>• Bestuurslid Stichting Kanunnik Salden/de Nieuwenhof</li> <li>• Voorzitter Kansfonds</li> <li>• Lid Raad van Advies LIMES Maastricht</li> <li>• Bestuurslid/Penningmeester Stichting Janivo</li> </ul>
Eerste benoeming	1 februari 2022
Lopende termijn	31 januari 2026
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissie(s)	Auditcommissie

<b>Beatrice Boots (t/m december 2025)</b>	
Naam	<b>drs. B.R. Boots (1967)</b>
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Directeur-Bestuurder Platform Talent voor Techniek
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>Lid Raad van Toezicht Nuffic (tot medio 2024)</li> </ul>
Eerste benoeming	1 januari 2024
Lopende termijn	December 2025
Herbenoembaar	Nvt
Lidmaatschap commissie(s)	Commissie Onderwijs en Onderzoek, t/m december 2025
<b>Hans Vossen</b>	
Naam	<b>drs. J. Vossen (1963)</b>
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Beroepscommissaris
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>Lid Raad van Toezicht Veluwe Onderwijs Groep (t/m 30 juni 2025)</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht Movare</li> <li>Lid Raad van Commissarissen en adviseur Brightlands Venture Partners</li> <li>Lid Raad van Toezicht Envida</li> </ul>
Eerste benoeming	1 januari 2024
Lopende termijn	31 december 2028
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissie(s)	Auditcommissie (voorzitter)
<b>Jan Anne Schelling (per 1 juli 2025)</b>	
Naam	<b>ir. J.A. Schelling (1970)</b>
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chief HR Officer en lid van het leiderschapsteam bij Schoeller Allibert</li> <li>Eigenaar Ajeto Advies - Change</li> </ul>
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>Toeziethouder Leiden Asia Center</li> <li>Voorzitter Nederlands Vereniging van het Moderne Glas</li> </ul>
Eerste benoeming	1 juli 2025
Lopende termijn	30 juni 2029
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissie(s)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commissie Remuneratie, Selectie en Governance (voorzitter)</li> <li>Commissie Onderwijs en Onderzoek (per december 2025)</li> </ul>

<b>Hans Dijkman (tot 1 juli 2025)</b>	
Naam	<b>drs. J.A. Dijkman (1960) - vicevoorzitter</b>
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool</li> <li>Lid Raad van Toezicht Algemene Werkgeversvereniging Nederland, Den Haag</li> </ul>
Eerste benoeming	1 juli 2017
Lopende termijn	30 juni 2025
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	Commissie Remuneratie, Selectie en Governance

## Bijlage 3

# Organogram Zuyd Hogeschool



## Bijlage 4

# Notitie Helderheid in Bekostiging

Binnen Zuyd is de Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance (hierna: Commissie Compliance) ingericht met als doel het systematisch borgen dat Zuyd voldoet aan relevante wet- en regelgeving. De Regeling Compliance bestaat uit drie onderdelen: de Compliance Officer, de Commissie Compliance en het Loket Compliance. De Commissie Compliance behandelt vragen waarbij de rechtmatigheid en gevolgen van initiatieven rondom onderwijs of governance binnen Zuyd centraal staan. Het betreft onder meer adviesvragen over interne regelingen, de oprichting van rechtspersonen, samenwerkingsverbanden met publieke en private partijen, uitwisselingsprogramma's, contractactiviteiten, aanvullende bijdragen van studenten en vragen over de gevolgen en implicaties voor Zuyd van bestaande of nieuwe wet- en regelgeving.

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

Het betreft de volgende thema's:

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

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

## De thema's en de bevindingen

### Thema 1: uitbesteding

- Studenten van de opleiding European Studies hebben de mogelijkheid een doorstroomminor in een omvang van 15 EC's binnen het reguliere programma te volgen bij Zuyd, waar de Universiteit Maastricht aan heeft bijgedragen. De minor wordt aangeboden door Zuyd Hogeschool en Zuyd is verantwoordelijk voor toekenning van de EC's. De afspraken over onder meer kwaliteit, kostenvergoeding en toelatingscriteria zijn contractueel vastgelegd. Daarnaast nemen derdejaars studenten deel aan een internationale uitwisseling bij partneruniversiteiten in het buitenland (zie Thema 1 d).
- Studenten van de opleiding HBO-ICT hebben de mogelijkheid een doorstroomprogramma in een omvang van 15 EC's binnen het reguliere programma te volgen bij de Universiteit Maastricht en/of de Open Universiteit, die ook verzorgd wordt door de betreffende universiteiten. Zuyd blijft verantwoordelijk voor toekenning van de EC's. De afspraken over onder meer kwaliteit en kostenvergoeding zijn contractueel vastgelegd.
- Bij de master Scientific Illustration wordt een deel van het eerste leerjaar (21 EC's) door de Universiteit Maastricht verzorgd, ook zijn werknemers van de UM betrokken bij de afstudeerprojecten (30 EC). De afspraken zijn vastgelegd in een samenwerkingsverband tussen Zuyd en de UM.

- d) Bij de academie Verloskunde wordt voor stages in ziekenhuizen en eerstelijns praktijken een vergoeding aan het ziekenhuis/praktijk verstrekt voor de begeleiding van studenten. De gehanteerde gedragswijze is begrijpelijk vanwege usance binnen het gezondheidszorgonderwijs en landelijke afspraken daarover. Aangezien vanuit de bekostigingssystematiek door ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport hierin voorzien werd en het budget is overgeheveld naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, gaat de commissie ervan uit dat deze handelwijze oorbear is, hoewel deze niet geheel in overeenstemming is met "praktijkarrangementen en stagecode hbo".
- e) Bij de opleiding Master Advanced Nursing Practice wordt een zogenaamde leermeestervergoeding verstrekt voor de individuele begeleiding van een student door de werkgever. De opleiding is namelijk een duaal opleiding waarbij 1/3 van het curriculum binnen schools plaatsvindt, en 2/3 buitenschools door middel van praktijkleren. Deze vergoeding is voor de begeleidende medisch leermeester (arts) en/of verpleegkundig leermeester (verpleegkundig specialist) bedoeld, maar wordt door Zuyd uitsluitend uitbetaald rechtstreeks aan de werkgever van de student. Deze vergoeding wordt betaald vanuit de OC&W rijksbijdrage, en er zijn landelijke afspraken gemaakt met andere master ANP-opleidingen en het ministerie OC&W over uniformiteit.
- f) Bij de academies European Studies, International Business en Internationale Communicatie en Talen vindt er beperkt onderwijs bij partnerinstellingen in het buitenland plaats in het kader van internationale uitwisseling. In de meeste gevallen gaat het om 15 of 30 EC's.

## **Thema 2: investeren publieke middelen in private activiteiten**

Verantwoording volgens nieuwe beleidsregel publiek/privaat apart in het jaarverslag.

## **Thema 3: het verlenen van vrijstellingen**

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

## **Thema 4: bekostiging buitenlandse studenten**

Er hebben zich in 2025 geen inschrijvingen zonder verblijfsvergunning voorgedaan.

- a) In het kader van bi-diplomeringsprogramma's van de International Business School Maastricht studeren studenten van de partnerinstelling bij Zuyd en Zuyd-studenten bij een partnerinstelling in Frankrijk (Kedge in Bordeaux). De studenten van de partnerinstellingen worden bij Zuyd als niet-bekostigd ingeschreven in het derde en laatste jaar en behalen een Nederlands diploma. Onze studenten studeren bij de partner, betalen collegegeld bij Zuyd, maar zijn bij de partner niet-bekostigde studenten. In studiejaar 2025-2026 betreft dit 4 buitenlandse studenten. Verder is er geen sprake van andere IB-partnerinstellingen in het kader van bi-diplomerings.

- b) De kwaliteit van de programma's voor uitwisseling van studenten met partnerscholen is gewaarborgd via overeenkomsten, curriculumvergelijking en een partnerinstelling die in eigen land geaccrediteerd is door de overheid.

Zuyd bood in 2025 geen Joint Degrees aan. Er waren geen buitenlandse studenten die vanuit het buitenland deelnamen in de vorm van distance learning of buitenlandse studenten die in feite (grotendeels) in het buitenland studeren. Er was ook geen sprake van buitenlandse studenten die hier een stage of korte opleiding zijn komen volgen, die niet kan worden beschouwd als een CROHO-opleiding en die zijn ingeschreven bij een bekostigde opleiding. Uitwisselingsstudenten en cursisten zijn opgevoerd als contractstudent.

## **Thema 5: collegegeld niet betaald door studenten zelf**

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

## **Thema 6: studenten volgen modules (bij Zuyd)**

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

- a) Uitwisselingsstudenten worden binnen Zuyd administratief als gaststudent geregistreerd. De uitwisseling vindt plaats met gesloten beurzen.
- b) Studenten van andere instellingen die bij Zuyd een onderwijseenheid willen volgen, melden zich aan via Studielink. Deze studenten leveren een bewijs betaling collegegeld in van de instelling waar de studenten hun eerste inschrijving hebben.
- c) Studenten die niet bij Zuyd zijn ingeschreven en een onderwijseenheid willen volgen en ook geen eerste inschrijving hebben aan een andere instelling, worden als cursist ingeschreven.

- d) Zuyd participeert in het minornetwerk Kies Op Maat. Dit netwerk geeft aangesloten hogescholen en universiteiten de gelegenheid om minoren op eenvoudige wijze aan te bieden aan studenten van andere instellingen onder een strikte regie van heldere afspraken rondom administratie en onderlinge verrekening. De studenten van andere instellingen verkrijgen bij Zuyd dan een tweede inschrijving (zie onder 2).

## **Thema 7: de student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven**

Bij Zuyd Hogeschool zorgen we ervoor dat studenten alleen de opleiding volgen waarvoor ze zich hebben ingeschreven via Studielink en het studentvolgsysteem OSIRIS. Dit voorkomt dat studenten zich inschrijven voor een andere opleiding om zo meer bekostiging te verkrijgen. We verstrekken diploma's volgens de CROHO-registratie van de opleiding en op basis van de resultaten zoals vastgelegd in OSIRIS.

## **Thema 8: maatwerktrajecten**

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

# Bijlage 5 Praktijkgericht Onderzoek

## B5.1 Strategie en visie

De visie van Zuyd op praktijkgericht onderzoek is uitgewerkt in de "Visie op Praktijkgericht Onderzoek van 2022". Hieronder wordt deze visie kort beschreven en gevisualiseerd.

'Praktijkgericht onderzoek is onderzoek dat aansluit bij maatschappelijke vraagstukken, waarbij de onderzoeksvragen veelal samen met het werkveld worden geformuleerd. In het, op evidentie gebaseerde, onderzoek wordt samen met verschillende regionale, nationale en ook internationale partners gezocht naar inzichten, oplossingen, innovaties of aanpakken ten aanzien van die vraagstukken, om bij te dragen aan de veranderingen in de samenleving. De kracht van de impact die we met het onderzoek nastreven ligt in het betrekken van studenten en docenten en de verbinding in een beroepscommunity die leidt tot creativiteit, ondernemerschap en kritisch innovatievermogen. Door het praktijkgerichte onderzoek samen met lectoren, studenten, docent-onderzoekers en de professionals uit het werkveld op te zetten en uit te voeren, zetten we in op duurzame kennisontwikkeling en valorisatie en leiden we studenten met inhoudelijk actueel onderwijs op tot betekenisvolle en waardevolle startende professionals. Het praktijkgerichte onderzoek, dat goed geïntegreerd is in het onderwijs van de hogeschool, draagt bij aan talentontwikkeling; niet alleen de talenten van de studenten, maar ook van de docenten en medewerkers van de hogeschool en de professionals in het werkveld in de (Eu) regio en daarbuiten.'



De afgelopen jaren is deze visie verder vormgegeven door de inbedding van de lectoraten in de academies en in het primaire proces van onderzoek en onderwijs. Sinds 2022 worden stappen gezet om de ondersteuning van praktijkgericht onderzoek binnen Zuyd en de bijbehorende lectoraten te versterken.

Vanaf 2024 is hieraan verdere invulling gegeven vanuit de nieuwe strategie van Zuyd 2024-2028, Het begint met jou. In deze strategie zijn vijf beloftes geformuleerd die richting geven aan waar Zuyd voor staat. Belofte 3 richt zich op het versterken van Zuyd als gewaardeerde kennisinstelling, binnen en buiten de regio. Deze belofte is uitgewerkt in drie afspraken:

1. het vergroten van de bijdrage aan Brightlands Limburg,
2. de groei van Zuyd als kennis- en innovatiepartner binnen vier transitithema's, en
3. het versterken van de onderzoeksorganisatie.

Deze afspraken zijn vervolgens verder geoperationaliseerd in het Programma Kennisinstelling. Binnen dit programma worden concrete projecten opgepakt die bijdragen aan belofte 3 en de bijbehorende afspraken (zie hoofdstuk 2 voor uitwerking belofte 3). Door deze projecten als beleidsuitwerking te realiseren, werkt Zuyd stapsgewijs aan de kwalitatieve en kwantitatieve verbreding en verduurzaming van het onderzoek binnen Zuyd.

Aansluitend is er de wens uitgesproken om te werken aan een Zuyd-visie op de integratie van onderwijs en praktijkgericht onderzoek. In 2025 is input voor de totstandkoming van deze visie reeds opgehaald bij de verschillende stakeholders. In 2026 zal alle feedback verwerkt en geredigeerd worden om de inhoud en toon van de visie in lijn te brengen met de positionering 'Het begint met jou'. Zodra de nieuwe Zuyd-visie 'Wij brengen kennis tot leven' wordt vastgesteld, zal de visie op eigentijds hoger onderwijs en de visie op de betekenis van praktijkgericht onderzoek komen te vervallen.

## B5.2 Onderzoek en thema's

Bij Zuyd hebben we 27 reguliere lectoraten en 11 bijzondere lectoraten die structureel bijdragen aan de kennisontwikkeling van diverse onderzoeksthema's. Alle (bijzondere) lectoraten van Zuyd zijn te vinden op [www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten](http://www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten).

Thema	Bijdrage
Gezondheid en Welzijn	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het Centre of Expertise voor Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT) is verbonden met het thema Gezondheid en Welzijn.</li> <li>• Binnen Zuyd hebben we het transitithema Gezonde Samenleving waarbinnen lectoraten samenwerken op dit thema.</li> <li>• En er zijn diverse lectoraten actief op het thema Gezondheid en welzijn o.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomie en Participatie van Chronisch Zieken</li> <li>• Begrijpelijk Communiceren*</li> <li>• Samen Beslissen door Verpleegkundigen*</li> <li>• Kennisontwikkeling Vaktherapieën</li> <li>• Midwifery Science</li> <li>• Sociale Zorg in de Verloskunde*</li> <li>• Ondersteunende Technologie in de Zorg</li> <li>• Passende Revalidatiezorg*</li> <li>• Maatwerk in Leefstijl en Bewegzorg</li> <li>• Wijkgerichte Zorg <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interprofessionele Samenwerking in de Wijk*</li> <li>• Verpleegkundig leiderschap</li> </ul> </li> <li>• Sociale Integratie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beroepsvorming Professionals in het Publiek Sociaal Domein*</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
Onderwijs- en talentontwikkeling	<p>Bij Zuyd zijn er 2 lectoraten "Professionalisering van het onderwijs" en "Onderwijs in verbinding" die bijdragen aan dit thema. Dit laatste lectoraat is in samenwerking met Fontys.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnen Zuyd hebben we het Transitithema Waardevolle Wijken waarin diverse lectoraten samenwerken.</li> <li>• Er zijn diverse lectoraten actief op het thema Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio o.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Smart Urban Redesign</li> </ul> </li> </ul>
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	

Thema	Bijdrage
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zuyd heeft het Transitiethema Circulair Produceren waarin diverse lectoraten samenwerken.</li> <li>Het Centre of Expertise Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) is verbonden aan dit thema.</li> <li>Er zijn diverse lectoraten actief op het thema Sleuteltechnologieën en duurzame materialen o.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>Material Sciences</li> <li>Data Intelligence</li> <li>Datavisualisatie</li> <li>Circular Product Engineering</li> <li>Duurzame Energie</li> </ul> </li> </ul>
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen Zuyd hebben we het Transitiethema Waardevolle Wijken waarin diverse lectoraten samenwerken.</li> <li>Er zijn diverse lectoraten actief op het thema Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar o.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>Smart Urban Redesign</li> <li>Duurzame Energie</li> <li>Facility Management</li> </ul> </li> </ul>
Energietransitie en duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meerdere lectoraten werken binnen Zuyd samen aan dit thema, alsook binnen het Transitiethema Circulair Produceren.</li> <li>Lectoraten die actief zijn op dit thema zijn o.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>Duurzame Energie</li> <li>Circular Product Engineering</li> <li>Sustainable International Business</li> </ul> </li> </ul>
Kunst en de creatieve industrie	Zuyd heeft op vlak van artistiek onderzoek 3 lectoraten: <ul style="list-style-type: none"> <li>What art knows</li> <li>Technology driven art</li> <li>Resilient Design Practice</li> </ul>
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	Meerder lectoraten van Zuyd werken samen binnen het Transitiethema Toekomstbestendig Bedrijfsleven Zuyd heeft meer lectoraten die actief zijn op dit thema o.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovatief Ondernemen <ul style="list-style-type: none"> <li>Creatief en Circulair Ondernemen*</li> </ul> </li> <li>Future-proof Financial <ul style="list-style-type: none"> <li>Statistiek en Data Science*</li> <li>Future-proof Auditor*</li> </ul> </li> <li>Preventive Law</li> <li>Employability <ul style="list-style-type: none"> <li>Regie op Inzetbaarheid*</li> </ul> </li> <li>Sustainable International Business</li> <li>Professional Communication in a Digitalizing Society</li> </ul>
Toerisme en gastvrijheid	Er werken diverse lectoraten samen aan het thema Toerisme en gastvrijheid o.a. <ul style="list-style-type: none"> <li>Facility Management</li> <li>Future of Food</li> <li>Global Minds @ Work</li> </ul>

## B5.3 Inkomsten

De gerealiseerde inkomsten voor onderzoek staan in onderstaande tabel.

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar	Gerealiseerde inkomsten in € in jaar van het betreffende bestuursverslag
1 Inkomsten onderzoek 1e geldstroom	8.602.145
2 Inkomsten 2e geldstroom	6.054.267
3 Inkomsten 3e geldstroom	1.259.170
4 Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	0
<b>Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek</b>	<b>15.915.582</b>

### Basis-indicatoren integratie in het kennis-ecosysteem

a. Zuyd is betrokken bij onderstaande 2 Centers of Expertise (CoE):

Centre of Expertise	Korte omschrijving Centre of Expertise
Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL)	CHILL is gevestigd op de Brightlands Chemelot Campus in Geleen, het middelpunt van de chemie in Limburg. Dit is de plek voor een leer- en innovatielab: een dynamische omgeving waar wetenschap, ontwikkeling, faciliteiten en productie bij elkaar komen. Studenten, docenten, onderzoekers en specialisten uit het bedrijfsleven werken samen aan innovatieve opdrachten op het gebied van procestechologie en life & material sciences. Voor meer informatie zie <a href="https://chill.nu/">https://chill.nu/</a> .
Centre of Expertise voor Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT)	<p>Mooie voorbeeld projecten zijn:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Gouden handvatten voor handbiker Mitch Valize</li> <li>Greenholds, circulaire klimgrepen</li> </ol> <p>EIZT is als CoE een Zuyd-platform met een aanjaagfunctie om a) eHealth en zorgtechnologie in curricula in te bedden b) interne samenwerking op eHealth en zorgtechnologie te faciliteren c) samenwerking in regionale innovatienetwerken tot stand te brengen met projecten en toename innovatiekracht als output d) nationaal zichtbaar te zijn op het gebied van eHealth en zorgtechnologie. EIZT is o.a. zichtbaar in innovatienetwerken van Adelante, Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg, Samenkr8, Living Lab GO&amp;I (bij Movare) en bij het High Performance Centre. Diverse lectoraten en opleidingen werken samen in EIZT; zij hebben samen nieuwe kansen op projecten en samenwerkingsverbanden tot bloei gebracht, waaronder:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>STOZ-aanvraag sociale robotica in de gehandicaptenzorg (Radar)</li> <li>Nauwe samenwerking met Samenkr8 op gebied van zorgtechnologie, data en innovation readiness (3-jarig traject).</li> </ol>

b. Invulling verbinding met de regio.

Zuyd Hogeschool is actief lid in verschillende samenwerkingen in de regio. Zo werken we in de regio actief samen met o.a. universiteiten (Universiteit Maastricht, Open Universiteit), hogescholen (Fontys, UCCL in Leuven en Diepenbeek, RWTH Aachen), mbo-partners (VISTA/Gilde), verschillende gemeentes (Gemeente Heerlen, Maastricht, Sittard-Geleen, Roermond, Weert), provincie Limburg en partners uit het bedrijfsleven. Daarnaast maakt Zuyd via haar lectoren deel uit van de belanghebbende landelijke onderzoeksnetwerken zoals regionale onderzoeksprojecten, Centers of Expertise, SPRONG groepen, Nationaal Groeifonds.

#### Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

Met de Universiteit Maastricht is de samenwerking in een convenant uitgewerkt vanwege de regionale verbondenheid. Meerdere academies en faculteiten werken inhoudelijk samen en diverse lectoren zijn eveneens hoogleraar bij de Universiteit Maastricht. Hierdoor ontstaat een optimale afstemming van het onderwijs en de mogelijkheden van doorstroom voor studenten.

Daarnaast is Zuyd Hogeschool actief partner in meerdere campussen van Brightlands Limburg. Brightlands Limburg wordt mogelijk gemaakt door een samenwerking van de Provincie Limburg, de kennisinstellingen Universiteit Maastricht, Zuyd Hogeschool en Fontys Hogeschool, samen met APG, BASF, DSM, Open Universiteit en Maastricht UMC+. Bij de Brightlands Smart Services Campus is Zuyd een prominente samenwerkingspartner waarbij wij onderzoek doen samen met studenten op de campus. Uiteindelijk genieten onze studenten het voordeel om tijdens de opleiding mee te kunnen werken en leren aan maatschappelijk relevante thema's. Met de Brightlands Chemelot Campus werkt Zuyd al ruim tien jaar samen in de Publiek Private Samenwerking (PPS) en ons expertisecentrum CHILL. Onze studenten volgen lessen in de laboratoria van de Chemelot Campus waar ook bedrijven aanwezig zijn (de toekomstige werkgevers). Dichter dan dit -bij het werkveld- kunnen we de studenten niet brengen.

Onder de noemer Limburg Univercity (City Deal Kennis Maken) wordt in de komende jaren samengewerkt aan vijf Urban Living Labs: Heerlen, Maastricht, Roermond, Sittard-Geleen en Weert. In het project wordt de dialoog geopend voor verschillende groepen uit lokale gemeenschappen, overheden, bedrijven en de academische wereld. Om een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke opgave in deze steden, worden ideeën, kennis, ontwerpen en adviezen van onderzoekers en studenten gedeeld. Zo leveren we een bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke opgaven in deze steden. Binnen Limburg - Univercity heeft iedere stad een thematische focus en tegelijkertijd delen de steden vergelijkbare sociale en ecologische uitdagingen. Het zijn tenslotte allemaal Limburgse steden. Door de uitkomsten van de Urban Living Labs te delen, wil Limburg - Univercity bijdragen aan het bouwen van rechtvaardige en duurzame steden.

Zuyd heeft de afgelopen jaren meerdere formele en duurzame samenwerkingen opgezet. Onderstaande samenwerkingen zijn een greep uit de samenwerkingen die aansluiten bij onze onderzoeksstrategie en relevant zijn voor verschillende lectoraten.

- Skills Lab / VAC-lab
- Zuyd Legal Lab
- Community Smart Economics
- Zuyd Innovation and Entrepreneurship Lab
- Perron Circulair Weert
- HRM business lab
- FinTech Lab
- "Creative minds"
- Preventiecentrum Gezondheid en Welbevinden
- Meetpunt - Lime Lab
- Motion Lab
- Living Lab Zorgtechnologie Ouderenzorg
- Qeske als community voor VR-technologie en Vitale (Lim) burgers
- Werkplaats Sociaal Domein
- MERIAN
- Het Maastricht Centre for the Innovation of Classical Music (MCICM)
- Mapaway
- Waardenwerk Limburg
- Samenwerking met 'Marres, Huis voor Hedendaagse Cultuur' in Maastricht
- The National in PAR Circulaire bouw en infra - TKI Bouw en Techniek
- European centre for circular building transformation for the Euregio (ECCBT)

- Materials Application Lab
- Datavisualisatie community
- Living Lab Biobased Brazil
- Human Data Interaction Lab
- SPRONG Verduurzaming van de Chemie
- Community Facility Management
- Samenwerkingsverband van het lectoraat Global Minds at Work met Etil Research Group
- Samenwerking Lectoraat Future of Food met de Hogeschool Düsseldorf
- CELTH (Centre of Expertise for Leisure, Tourism and Hospitality)
- Samenwerking lectoraat Future of food met BigHouse Entertainment
- Samenwerking lectoraat Future of food met de University of Gastronomic Sciences in Pollenzo, Italië.
- Een lectorenplatform rondom Hospitality, Tourism Innovation and Technology
- Samenwerking lectoraat Future of food met ComIn (Community Involvement)

#### Lectorale redes

In 2025 hebben er in totaal 7 lectorale redes plaatsgevonden binnen Zuyd. Deze waren van Richard Martina (Innovatief ondernemen), Susan van Hooren (Kennisontwikkeling Vaktherapie), Marijke Hendrix (Sociale verloskunde), Ties van de Werff (What Art Knows), Danielle Twardy (Creatief en circulair ondernemen), Paul Kwant (Circular Product Engineering), Kees van Berkel (Statistiek en data science).

In de onderstaande tabel staat een overzicht van onze deelnames aan gesubsidieerde onderzoeksprojecten.

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	12	7
Nationale Wetenschaps Agenda	2	0
Groeifonds	1	1
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	0	0
Andere aanvragen met kennispartners ...	0	2

### Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

Participatie SPRONG-groep Verduurzaming Chemie: Om de Nederlandse klimaatdoelstellingen te halen moet de chemische sector in de komende decennia sterk verduurzamen. Chemische processen moeten energiezuiniger worden en de grondstoffen moeten bij voorkeur uit hernieuwbare grondstoffen en/of CO<sub>2</sub> komen. Een consortium bestaande uit Hanzehogeschool Groningen, NHL Stenden Hogeschool, Zuyd Hogeschool en de Rijksuniversiteit Groningen gaat samen met overheden en het bedrijfsleven de biobased transitie verder vormgeven.

Penvoerder SPRONG-groep CONNECT: Collective process development for an innovative chemical industry: Deze SPRONG-samenwerking heeft als doel de klimaat-/duurzaamheidstransitie van de chemische industrie te versnellen door procesontwikkeling van innovatieve chemische processen. De groep integreert de expertise van de onderzoeksgroepen Material Sciences (Zuyd Hogeschool), Making Industry Sustainable (Hogeschool Rotterdam), Innovative Testing in Life Sciences & Chemistry en Circular Water (beide Hogeschool Utrecht) en gelieerde kenniscentra.

### Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Categorie*	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarsbasis
Lectoren	37	25,95
Onderzoekers en docent-onderzoekers	241	45,23
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	n.v.t.	n.v.t.
Promovendi	11	0,64
Postdocs	3	0,52
Onderzoeks-ondersteuning	78	12,93
<b>Totaal onderzoekspersoneel</b>		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling: 62,16%	Percentage lectoren met tijdelijk contract: 37,84%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,70	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut*	4	

\* Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

### Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

- Kwaliteitszorg praktijkgericht onderzoek Afgelopen jaar hebben er geen visitaties plaatsgevonden bij Zuyd (conform visitatieplanning van Zuyd).
- Voorbeelden

#### Limburg Univercity©

##### Een integrale kennisinfrastructuur

Studenten van Zuyd maken vijf Limburgse steden beter voor mens én milieu. Dat doen zij samen met bewoners en onderzoeksgroepen binnen Zuyd, zoals Smart Urban ReDesign (SURD). De kennisinfrastructuur Limburg Univercity bestaat uit urban living labs in Maastricht, Heerlen, Sittard-Geleen, Roermond en Weert. In deze living

labs ontmoeten bewoners en studenten elkaar en gaan zij samen aan de slag met vraagstukken uit de stad.

In Heerlen werken ze aan betere openbare ruimtes. Een mooi voorbeeld hiervan is de Infinity Bench. De bank in het Lange Jan Park symboliseert verbinding in de wijk en nodigt mensen uit om samen te komen. Studenten ontwierpen de bank samen met bewoners. Zo leren zij niet alleen in de klas, maar dragen ze ook bij aan iets waardevols voor de stad. Samen met bewoners creëren ze een plek waar iedereen beter van wordt.

Ook de scholen VISTA College en Yuverta en woningcorporaties zoals Wonen Limburg dragen hun steentje bij. Daarnaast werken de gemeenten van de vijf steden en diverse maatschappelijke organisaties mee. Alles met één

doel: duurzaamheid, gezondheid en sociale verbinding verder versterken.

Student: "Wat ik leuk vond? Een idee bedenken in teamverband en samen het hele proces afgaan voor een mooi eindproduct met impact. Mijn wereld is vandaag een stukje breder geworden."

#### Wijkleercentrum Meerssen

##### Innovatieve werkplaats voor jong en oud

Tuiswonende ouderen ondersteunen, daar draait het om in het Wijkleercentrum Meerssen. Het centrum is een initiatief van Zuyd, VISTA College, MIK & PIW groei en de gemeente Meerssen.

De innovatieve werkplaats maakt deel uit van de Academische Werkplaats Ouderenzorg-Limburg. Studenten en professionals van de Zuyd-opleidingen Verpleegkunde, Ergotherapie, Vaktherapie en Facility Management werken samen met inwoners van Meerssen aan actuele vraagstukken uit de praktijk.

Erik van Rossum, lector Wijkgerichte Zorg bij Zuyd Hogeschool: "Vanuit zorg en welzijn zie je dat er veel druk is om mensen met gezondheidsproblemen en langdurige ondersteuningsvragen zo lang mogelijk in hun eigen leeromgeving te houden. Dat vraagt om oplossingen die grenzen overstijgen en zich bevinden op het snijvlak van wonen, zorg en welzijn."

In de huiskamers van het wijkcentrum is onder meer aandacht voor het creëren van een dementievriendelijke omgeving. Daarnaast doen studenten van Zuyd en VISTA College, in opdracht van de gemeente Meerssen, onderzoek naar de toegankelijkheid van openbare toiletten in de gemeente.

Delana Kusters en Nathalia Boman, studentes Vaktherapie: "Het aantal ouderen in onze samenleving groeit, maar deze doelgroep wordt vaak over het hoofd gezien. Vanuit onze ervaringsgerichte therapie voegen we iets toe aan andere perspectieven, zoals het verpleegkundig domein."

#### Einstein Academy

##### Onderwijs en onderzoek naar zwaartekrachtgolven

Eind 2025 is de Einstein Academy officieel van start gegaan. Dit nieuwe samenwerkingsprogramma van Zuyd Hogeschool, VISTA college, Gilde Opleidingen en diverse euregionale partners richt zich op het aantrekken, opleiden en inzetten van technisch talent. Talent dat kan werken met de technologieën die worden toegepast bij de Einstein Telescope.

Komend voorjaar schuiven de eerste studenten aan in het NextTechLab van Zuyd Hogeschool voor een minor. Programmaleider van de Einstein Academy is Agnes Berendsen. Zij is aangenaam verrast door de grote belangstelling onder Zuyd-studenten: "Kijken naar het ontstaan van het heelal en naar de toekomst. Dat spreekt tot de verbeelding."

De inrichting van de praktijkruimte van de Einstein Academy kan voor haar niet snel genoeg gaan. Terwijl ze door de nog grotendeels lege ruimte loopt, vertelt ze: "Hier krijgen de installaties een plek en gaan we prototypes bouwen. Studenten maken hier kennis met vakgebieden als trillingen, optica en vacuümtechniek."

De Einstein Academy richt zich niet alleen op studenten, maar ook nadrukkelijk op het innoverende bedrijfsleven. Agnes vult aan: "Absoluut. Ondernemers met vragen en opdrachten kunnen bij ons terecht. Studenten en onderzoekers, ook van universiteiten uit de regio, gaan dan samen aan de slag om oplossingen te bedenken en uit te werken."

#### Brightlands Limburg

##### In verbinding met de regio door onderzoek en onderwijs

Op de Brightlands-kenniscampussen worden kennis en ondernemerschap gebundeld. Hier werken partners samen aan grote maatschappelijke opgaven: chemie circulair maken, gezondheid persoonlijker, voeding gezonder en AI veiliger en menselijker.

"De uitdaging voor veel regio's is niet alleen innovatie, maar vooral de beschikbaarheid van het juiste talent", zegt Pim Coolen, projectmanager en businessdeveloper bij een van de Brightlands campussen. "Wij werken daarom niet vanuit losse onderwijsprojecten, maar vanuit de vraag welk talent deze regio vandaag en morgen nodig heeft."

André Postema, collegevoorzitter Zuyd Hogeschool: "Brightlands is er niet alleen voor Zuid- en Noord-Limburg, maar nadrukkelijk ook voor Midden-Limburg. Juist deze regio heeft geen eigen campus, terwijl het wegtrekken van studiekeziers naar Brainport Eindhoven en de Randstad een groeiende zorg is."

Daarom onderzoekt Zuyd, samen met regionale partners, de mogelijkheid om een aantrekkelijk aanbod van hoger onderwijs en onderzoek in Midden-Limburg aan te bieden. "Dit aanbod moet in echte verbinding staan met het Brightlands-ecosysteem", aldus André Postema.

## Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

### a) Professionaliseringsactiviteiten personeel

Behalve de cursus Onderzoeksvaardigheden die wordt aangeboden voor nieuwe onderzoekers, onderzoekt Zuyd een duurzame benadering van professionalisering voor zowel onderzoekers als onderzoeksondersteunend personeel. Verder is Zuyd duurzaam betrokken bij het landelijk netwerk DCC-PO (Digital Competence Center voor Praktijkgericht Onderzoek).

Met de in 2025 voorbereide notitie 'Professionalisering en kwaliteitsborging van onderzoekers bij Zuyd' wordt de lectorenraad in 2026 uitgenodigd om een reflectieve dialoog te voeren. Om versnippering van ondersteuning en aanbod te voorkomen en aan te sluiten bij de werkelijke behoefte op de werkvloer, is een strategische visie vanuit de lectorenraad gewenst.

### b) Open Science activiteiten

Publinova: Zuyd is aangesloten bij Publinova en wil vanaf 2026, in samenhang met het publicatiebeleid dat nu in ontwikkeling is, de actualiteit en zichtbaarheid op het platform verder versterken.

Open-access publicaties: Zuyd beschikt over een infrastructuur die lectoraten faciliteert bij het opslaan en publiceren van hun kennisproducten. Het opslaan en metadateren gebeurt via de repository SURFsharekit; het delen met de buitenwereld of met een specifieke doelgroep kan via Publinova. Beide zijn diensten van SURF. Op Publinova worden producten, personen, partijen en publicaties met elkaar verbonden. De bibliotheek zet zich in om publicaties zoveel mogelijk toegankelijk te maken via (open access) vak- en wetenschappelijke kanalen.

In 2025 zijn echter slechts enkele onderzoekspublicaties opgenomen in SURFsharekit. Mogelijke oorzaken hiervoor zijn het wegvallen van de publicatieroute via de jaarverslagen van de lectoraten, een publicatiebeleid dat nog in ontwikkeling is en onbekendheid met de beschikbare mogelijkheden en ondersteuning.

Elsevier Open Access Deal: tot einde 2026 kunnen onderzoekers binnen deze deal 100% open access en zonder kosten publiceren in een brede selectie van Elsevier tijdschriften.

Een aantal onderzoekers heeft hier in 2025 een aanvraag ter goedkeuring voor ingediend.

Aandeel datasets gepubliceerd: in 2025 is DataverseNL van DANS-KNAW betrokken en geïmplementeerd. Er worden inmiddels enkele datasets volgens FAIR principes op gepubliceerd en ontsloten.

### c) Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem.

Zuyd is betrokken bij de ontwikkeling van de sectorvoorziening MORIS (SURF), maar heeft ervoor gekozen op een parallel spoor ook zelf stappen te zetten voor het betrekken van een onderzoeksinformatiesysteem. Naar verwachting zal in 2026 een systeem en eerste inrichting beschikbaar zijn voor lectoraten.

### d) Aanwezigheid datamanagementsystemen.

Zuyd heeft SURF Research Drive geïmplementeerd als samenwerkingsomgeving en opslag van onderzoeksdata tijdens lopende projecten. De adoptie van de Research Drive laat echter te wensen over. In 2026 zal verder gewerkt worden aan het verhogen van de adoptiegraad in dit platform, ook door hiervoor trainingen van eindgebruikers te ontwikkelen en aan te bieden. Daarnaast maakt Zuyd gebruik van het platform DMPonline. Hiermee kunnen onderzoekers op één centrale plek hun datamanagementplannen opstellen en beheren, gebruikmakend van een Zuyd DMP-template dat door diverse subsidiefinanciers is goedgekeurd.

### e) Medezeggenschap onderzoek binnen de instelling en/of onderzoekers betrekken bij strategie en beleidsvorming.

De voortgang op onderzoek wordt jaarlijks met de medezeggenschapsraad besproken. De aanleiding is meestal de uitvraag over onderzoek die jaarlijks binnen Zuyd wordt uitgevoerd bij alle lectoraten. De resultaten daarvan worden verzameld en opgenomen op een website. De resultaten worden besproken in de commissie Onderwijs en Onderzoek van de CMR en daarna in de voltallige raad. Bij de bespreking is de portefeuillehouder onderzoek van het College van Bestuur aanwezig, een lector en de beleidsmedewerker onderzoek. Onderzoekers, met name lectoren, worden intensief betrokken bij het opstellen van onderzoeksbeleid. Zo vindt zes keer per jaar het lectorenberaad plaats, maar is er bijvoorbeeld ook een overleg over informatiemanagement en digitalisering waar lectoren/onderzoekers bij aansluiten.

In 2025 is er ook een lectorenraad ingericht, die het College adviseert over het onderzoeksportfolio en de strategische koers op het gebied van onderzoek binnen Zuyd. Samen met het College van Bestuur en het directieteam werken ze aan verdere versterking van de transitithema's.

## Bijlage 6

# Financiële Ondersteuning Studenten

## Toekenningen 2025

## Studentenondersteuningsfonds: specificatie per categorie

Categorie 1	Aanvragen	Toegekend	Afgewezen	Niet in behandeling	Totaal toegekend bedrag	Uitkering in %	Uitgekeerd in 2025	Uit te keren in 2026	Uit te keren in 2027	Gemiddeld toegekend per student 2025	Totaal toegekend aantal maanden 2025	Gemiddeld toegekend aantal mnd/ student 2025	
Ziekte	12	11	0	1	€ 47.701,64	45,13%	€ 36.569,94	€ 11.131,70	€ -	€ 4.336,51	96	9	€ 47.701,64
Zwangerschap en bevalling	2	1	0	1	€ 4.559,94	4,31%	€ 4.559,94	€ -	€ -	€ 4.559,94	6	6	€ 4.559,94
Een handicap of chronische ziekte	7	7	0	0	€ 39.299,40	37,18%	€ 20.138,60	€ 19.160,80	€ -	€ 5.614,20	84	12	€ 39.299,40
Bijzondere familieomstandigheden zoals mantelzorg	2	0	1*	1	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	€ -
Een onvoldoende studeerbare opleiding	0	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	€ -
Een andere omstandigheid	1	1	0	0	€ 327,12	0,31%	€ 327,12	€ -	€ -	€ -	3	3	€ 327,12
<b>Totaal categorie 1</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>€ 91.888,10</b>	<b>86,93%</b>	<b>€ 61.595,60</b>	<b>€ 30.292,50</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 4.594,41</b>	<b>189</b>	<b>9</b>	<b>€ 91.888,10</b>
<b>Categorie 2</b>													
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	1	1	0	0	€ 4.735,02	4,48%	€ -	€ 4.735,02	€ -	€ 1.578,34	6	6	€ 4.735,02
<b>Totaal categorie 2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>€ 4.735,02</b>	<b>4,48%</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 4.735,02</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 1.578,34</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>€ 4.735,02</b>
<b>Categorie 3</b>													
Topsport	2	1	1	0	€ 9.084,12	8,59%	€ 3.028,04	€ 6.056,08	€ -	€ 9.084,12	12	12	€ 9.084,12
Niet-EER studenten	0	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	€ -
Dispensatie hoger collegegeld	0	0	0	0	€ -	0,00%	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0	€ -
<b>Totaal categorie 3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>€ 9.084,12</b>	<b>8,59%</b>	<b>€ 3.028,04</b>	<b>€ 6.056,08</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 9.084,12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>€ 9.084,12</b>
<b>TOTAAL Categorie 1, 2 en 3</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>€ 105.707,24</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 64.623,64</b>	<b>€ 41.083,60</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 15.256,87</b>	<b>207</b>	<b>27</b>	<b>€ 105.707,24</b>

**Legenda \*** Zaak afgewezen, deze zaak is ongegrond verklaard

## Toekenningen 2025

Stimuleringsfonds	Aanvragen	Toegekend**	Afgewezen	Niet in behandeling	Totaal toegekend bedrag	Uitkering in %	Uitkering in 2025	Uit te keren in 2026	Uit te keren in 2027	Gemiddeld per student
	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>€ 73.427,50</b>	<b>100,00%</b>	<b>€ 65.227,50</b>	<b>€ 8.200,00</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 3.337,61</b>
	49	43	1	3	€ 179.134,74	100%	€ 129.851,14	€ 49.283,60	€ 0,00	

**Legenda \*\*** Enkele uitkeringen gekort door stoppen met bestuursfunctie

## Toekenningen 2025

Noodfonds	Aanvragen	Toegekend	Afgewezen	Niet in behandeling	Totaal toegekend bedrag	Uitkering in %	Uitkering in 2025	gem. per student
	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>€ 2.000,00</b>		<b>€ 2.000,00</b>	<b>€ -</b>
	50	44	1	3	€ 181.134,74	100%	€ 131.851,14	€ 49.283,60

Overige gegevens

# Controleverklaring



Groningensingel 1  
6835 EA ARNHEM  
T +31 (0)88 236 7777  
E audit@flynth.nl  
www.flynth.nl

## **CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

*Aan de raad van toezicht van Stichting Zuyd Hogeschool*

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025**

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Zuyd Hogeschool te Heerlen gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zuyd Hogeschool op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de staat van geconsolideerde en enkelvoudige baten en lasten over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Zuyd Hogeschool zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

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

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.



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

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- bestuursverslag;
- overige gegevens.

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

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 is vereist.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2 'Bestuursverslag' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

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

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 'Referentiekader' van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025.

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

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

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



### Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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



Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturen van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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

Arnhem, 8 juni 2026

Flynth Audit B.V.

ValidSigned door Jan Verhagen

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:

J.V.

drs. J.W.M. Verhagen RA CISA

**Stichting Zuyd Hogeschool**

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

**Colofon**

Uitgave: Zuyd Hogeschool  
Samenstelling en eindredactie: Bestuursdiensten  
Redactie: Dienst Marketing en Communicatie  
Vormgeving: Marieke Riedijk

KvK-nummer: 14060995

© Juni 2026 Zuyd

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

Zuyd Hogeschool. Het begint met jou.

