

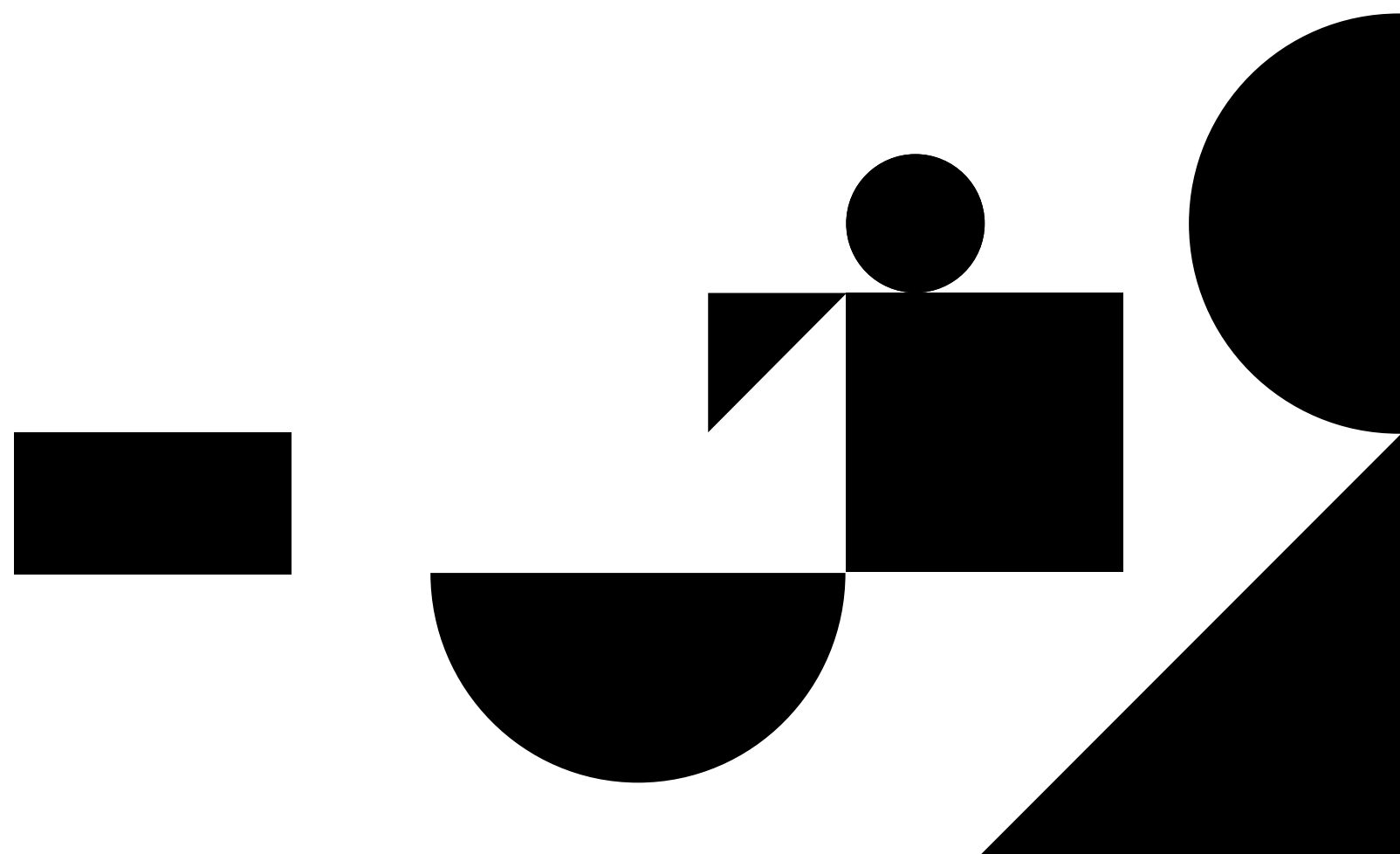
Zuyd Jaarverslag

2023



**ZU
YD**

Zuyd Jaarverslag 2023



Inhoudspagina

0	Bericht van het College van Bestuur	7
1	Bestuur, beleid en toezicht	11
1.1	Strategie	11
1.2	Structuur en organisatie	11
1.3	Toezicht in 2023 - Verslag Raad van Toezicht	12
1.4	Medezeggenschap	13
1.5	Good governance	
2	Onderwijs en Onderzoek	21
2.1	Onderwijs	22
2.2	Onderzoek	25
3	Kwaliteitsafspraken	29
3.1	Financiële verantwoording, monitoring en afstemming	21
3.2	Voortgang per maatregel	22
3.3	Verslag medezeggenschap	
4	Studenten	41
4.1	Kengetallen studenten	41
4.2	Studentzaken	41
5	Medewerkers	45
5.1	Human Resources Beleid	45
5.2	Kengetallen medewerkers	47
6	Huisvesting en duurzaamheid	51
6.1	Huisvesting	51
6.2	Duurzaamheid	51
7	Financieel verslag	55
7.1	Staat van baten en lasten	55
7.2	Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit	58
7.3	Treasuryverslag	58
7.4	Bezoldigingen	59
7.5	Continuïteitsparagraaf	60
7.6	Interne risicobeheersing- en controlesysteem	66
7.7	Investeren met publieke middelen in private activiteiten	68
8	Jaarrekening	71
Bijlagen		92
Bijlage 1	Samenstelling College van Bestuur 2023	93
Bijlage 2	Samenstelling Raad van Toezicht 2023	95
Bijlage 3	Organogram 2023	97
Bijlage 4	Branchecode goed bestuur hogescholen	98
Bijlage 5	Notitie Helderheid in Bekostiging	99
Bijlage 6	Cijfers profileringsfonds	102
Bijlage 7	Onderwijsportfolio ultimo 2023	104
Bijlage 8	NPO Middelen	106
Bijlage 9	Format Vereniging Hogescholen praktijkgericht onderzoek	109
	Overige gegevens	122



0

Bericht van het College van Bestuur

De Zuyd Strategie 2019-2023 diende in 2023 voor het laatste jaar als basis voor onze ambities. Dit betekent dat wij afgelopen jaar de strategie voor 2024-2028 hebben vormgegeven, met als titel 'Het begint met jou'.

Strategie 2024-2028

In de nieuwe strategie bouwen we voort op ons motto 'Passie voor ontwikkeling'. Elke dag werken we gepassioneerd aan ons onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Daardoor staat Zuyd in de top van de grote Nederlandse hogescholen. We bieden een plek waar talent tot bloei komt. En we verbinden al die unieke studenten met elkaar, het werkveld en de regio. Onze visie op eigentijds hoger beroepsonderwijs en de betekenis van praktijkgericht onderzoek blijft onveranderd. In deze strategie doen we een aantal beloftes. Aan elkaar, aan onze studenten en aan onze samenwerkingspartners. De nieuwe strategie werd, samen met onze nieuwe huisstijl, gelanceerd tijdens het Zuyd Event 'Samen Schitteren' op 28 november 2023. Het was tevens een mooi moment om (nieuwe) collega's te ontmoeten, bij te praten, inspiratie op te doen en successen te delen.

Kwaliteitsafspraken

Alles overziend zijn we tevreden met de voortgang van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Wij zien een doorontwikkeling van de maatregelen binnen de tien maatregelen van de Kwaliteitsafspraken. Zuyd ervaart het voordeel van het meerjarige karakter van de Kwaliteitsafspraken en de aansluiting bij onze strategie, waar passie voor ontwikkeling van de student centraal staat. De inzet op onder andere studentbegeleiding, studiesucces, maar ook op studentwelzijn en blended learning helpt om de strategie ten uitvoer te brengen.

Wij stellen daarbij vast dat het toezicht en de medezeggenschap, zowel centraal als decentraal, hun rol binnen de Kwaliteitsafspraken nemen en adequaat gefaciliteerd en structureel geïnformeerd werden.

Vitaliseringsmiddelen

Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft in 2023 een bedrag van ongeveer € 6,1 miljoen aan Zuyd toegekend in het kader van het door de Vereniging Hogescholen opgestelde plan 'Vitale opleidingen voor vitale regio's'. Deze middelen worden ingezet in de periode 2023-2025 voor de verduurzaming en instandhouding van de in het plan opgenomen opleidingen. Ondanks dat de middelen pas beschikbaar zijn gesteld vanaf het begin van het studiejaar, zijn toch enkele mooie en concrete stappen gezet zoals het aanpassen van het curriculum van de Ad ICT en de start van de duale variant van Finance & Control.

Europese onderwijsruimte

In 2023 hebben wij de eerste stappen gezet in ons voorplan om samen met de Universiteit Maastricht en andere regionale onderwijsinstellingen een (Eu)regionale onderwijsruimte tot stand te brengen door samen een breed toegankelijk, afgestemd, hoogwaardig onderwijsaanbod voor de (Eu)regio te creëren met naadloze doorstroom en wisselstroom. Hierdoor dragen wij bij aan meer zichtbaarheid, uitstraling en grotere aantrekkingskracht om talent lokaal, nationaal en internationaal aan te trekken en voor de regio te behouden.

Medewerkersonderzoek

Begin 2023 zijn de resultaten gepresenteerd van het tweejaarlijkse medewerkersonderzoek. Hieruit blijkt dat onze

medewerkers onverminderd bevologen zijn en nog steeds heel betrokken en trots zijn op collega’s en de samenwerking. Daarnaast is er een verbetering te zien in de ervaren werkdruk. Alles bij elkaar krijgt het werken bij Zuyd een dikke voldoende: een 7,7.

Internationalisering

OCW heeft begin 2023 het conceptwetsvoorstel Internationalisering in balans gelanceerd. Dit wetsvoorstel is gericht op een beperking van de instroom van internationale studenten en het aantal anderstalige opleidingen. Medio 2023 hebben wij een reactie op het wetsvoorstel geformuleerd. Het blijft van groot belang dat in de uiteindelijke wetswijziging rekening wordt gehouden met de behoefte aan regionaal maatwerk voor krimp- en grensregio’s. Met name grensregio’s die geconfronteerd worden met demografische krimp als gevolg van vergrijzing en ontgroening en tekorten op de arbeidsmarkt, worden onevenredig zwaar getroffen door de voorgestelde maatregelen. Wij vinden dat internationalisering voor een grensregio zoals Limburg geen probleem is, maar juist een oplossing.

Tot slot

Zuyd sluit 2023 af met een positief financieel resultaat. Net als vorig jaar wordt het positieve resultaat veroorzaakt door onverwachte meevallers, krapte op de arbeidsmarkt en aanvullende Rijksbijdragen waarvan de planvorming en besteding in latere jaren plaatsvindt.

Op 1 juni 2023 heeft Luc Verburgh Zuyd verlaten als voorzitter van het College van Bestuur om rector te worden bij een universiteit in de Verenigde Arabische Emiraten. Wij kijken met Luc terug op zes mooie en energieke jaren. Het voorzitterschap van het College van Bestuur is overgenomen door André Postema. Per 1 september 2023 is Rob van Kan als portefeuillehouder Bedrijfsvoering toegetreden tot het College. Daarnaast is Saskia Brand-Gruwel per 1 september 2023 herbenoemd als lid van het College van Bestuur voor een periode van vijf jaar.

Dankzij onze studenten, medewerkers en partners heeft Zuyd ook in 2023 mooie resultaten geboekt waar wij trots op en tevreden over mogen zijn. Wij willen iedereen bedanken die het afgelopen jaar direct of indirect hieraan heeft bijgedragen. Dit geldt in het bijzonder voor het mogelijk maken dat 2677 studenten hun getuigschrift in studiejaar 2023 hebben mogen ontvangen. Want daar doen we het uiteindelijk voor: de ontwikkeling van onze studenten tot een professional die de wereld verandert.

Heerlen, april 2024
College van Bestuur
André Postema
Saskia Brand-Gruwel
Rob van Kan

1 Bestuur, beleid en toezicht



1.1 Strategie

De missie van de meerjarenstrategie van Zuyd 2019-2023 is 'Passie voor ontwikkeling'. Dit betekent dat we onze passie en betrokkenheid richten op de succesvolle ontwikkeling van onze studenten tot startbekwame professionals en voor de regio relevante beroepskrachten. Dit zien wij dan ook als onze maatschappelijke opdracht in de (Eu)regio. Hierbij stonden in 2023 drie kernkwaliteiten centraal: passie voor de ontwikkeling van studenten, integratie van onderzoek in onderwijs en de verankering van ons onderwijs in de praktijk. Om onze (kernkwaliteiten uit de) strategie verder te versterken hebben wij in 2023 ingezet op verbeteringen op het gebied het opleidingsportfolio, studeerbaar onderwijs en studentbegeleiding, verdere integratie van onderwijs en onderzoek (hoofdstuk 2) en HR en organisatie (hoofdstuk 5). Daarnaast heeft het onderwijs wederom een impuls gekregen onder invloed van de middelen die academies ontvingen als onderdeel van de Kwaliteitsafspraken en anticipeerden wij op de eindbeoordeling van de Kwaliteitsafspraken in 2025 (hoofdstuk 3).

De Zuyd Strategie 2019-2023 diende in 2023 voor het laatste jaar als basis voor onze ambities. Dit betekent dat wij afgelopen jaar, samen met onder meer teamleiders, opleidingsmanagers, lectoren en directeuren en onze externe stakeholders, de strategie voor 2024-2028 hebben vormgegeven, met als titel 'Het begint met jou'.

In de periode 2024-2028 bouwen wij voort op ons motto 'Passie voor ontwikkeling'. Onze visie op eigentijds hoger beroepsonderwijs en de betekenis van praktijkgericht onderzoek blijft onveranderd. 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 beloftes. Aan elkaar, aan onze studenten en aan onze samenwerkingspartners. 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.

De nieuwe Zuyd strategie werd eind november 2023 tijdens het Zuyd event 'Samen Schitteren' gelanceerd. Dit was een natuurlijk moment om ook onze nieuwe branding en huisstijl te tonen. Hiermee laten wij de buitenwereld zien wie we zijn en waar we voor staan. We zijn hecht, oprecht en vol vertrouwen. Ook in onze visuele identiteit. Door de huisstijl overal consistent en goed toe te passen, bouwen we samen aan een sterk Zuydmerk.

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. Op 1 juni 2023 heeft Luc Verburgh, voorzitter College van Bestuur, afscheid genomen van Zuyd Hogeschool. Het voorzitterschap is per 1 juni 2023

overgenomen door portefeuillehouder Bedrijfsvoering André Postema. Met ingang van 1 september 2023 heeft de Raad van Toezicht Rob van Kan benoemd als lid van het College van Bestuur met de portefeuille Bedrijfsvoering. Daarnaast is Saskia Brand-Gruwel per 1 september 2023 herbenoemd als lid van het College van Bestuur voor een periode van vijf jaar. 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 2023.

Dertig academies verzorgen onderwijs in de vorm van bacheloropleidingen, masteropleidingen 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 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 zeven diensten die het primaire proces ondersteunen, elk onder leiding van een directeur. Zie bijlage 3 voor het organogram (ultimo 2023) van Zuyd.

1.3 Toezicht in 2023 - Verslag Raad van Toezicht

Het College van Bestuur legt verticale verantwoording af aan zijn toezichthouders, waaronder de Raad van Toezicht als interne toezichthouder. De Raad van Toezicht (hierna RvT of Raad) heeft tot taak toezicht te houden op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Zuyd en bewaakt de doelstellingen en de grondslagen van de stichting Zuyd Hogeschool. De Raad vult het toezicht in vanuit de volgende rollen: de statutaire rol, inclusief het werkgeverschap van het College, de advies- en klankbordrol en als derde de waarborgfunctie, vooral ook op het gebied van rechtmatigheid en doelmatigheid. De Raad hanteert bij de werkzaamheden een Toetsingskader en onderschrijft de Branchecode goed bestuur hogescholen.

Samenstelling

De leden van de Raad zijn benoemd op basis van een profiel-schets waarin onafhankelijkheid, deskundigheid, regionale betrokkenheid en complementariteit een prominente plaats innemen. De Raad telde in 2023 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. Op grond van het rooster van aftreden eindigde per 31 december 2023 de tweede en maximale benoemingstermijn van zowel Luvic Janssen als Jan Harm Zwaveling als lid van de Raad van Toezicht. Eind 2023 zijn Beatrice Boots en Hans Vossen benoemd als lid van de Raad per 1 januari 2024, voor de duur van vier jaar. Het aangepaste rooster van aftreden is conform branchecode gepubliceerd op de website van Zuyd, evenals de meest actuele samenstelling van de Raad.

Werkwijze, verantwoording en vergaderingen

Het toezicht door de Raad is ingericht volgens de bepalingen in de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW) en de principes van de Branchecode goed bestuur hogescholen. De invulling van de toezichthoudende taak vindt plaats op basis van het op grond van deze code ontwikkelde Toetsingskader Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool. Het toetsingskader beschrijft op elke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. Dit Toetsingskader is in april 2023 geactualiseerd vastgesteld. De Raad houdt integraal toezicht, waarbij het beleid en de werkzaamheden van het College ten behoeve van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie, en de borging daarvan, leidend zijn, en ziet toe op de naleving van de relevante wet- en regelgeving. 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 RvT 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 2023 is de Raad van Toezicht zeven keer in vergadering bijeengeeweest. Tweemaal per jaar worden de reguliere vergaderingen gecombineerd met een werkbezoek aan de academies van Zuyd. In 2023 hebben werkbezoeken plaatsgevonden bij de Academie Verloskunde Maastricht en de academies op het gebied van International Business and Communication in Maastricht.

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, 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, voorzien van een advies, voorgelegd aan de RvT. Ook is in de vergaderingen gesproken over de nieuwe Branchecode goed bestuur en toezicht in het hbo en de invulling van de vacatures voor een lid College van Bestuur en twee leden Raad van Toezicht.

Tijdens elke plenaire vergadering wordt verder aandacht besteed aan de financiële stand van zaken, het fte-verloop en de instroom van studenten. Bijzondere aandacht ging in 2023 uit naar de nieuwe meerjarenstrategie 2024-2028, de Update 2023 van het Strategisch Huisvestingsplan en besluitvorming omtrent de verbouwing en verduurzaming van de onderwijsgebouwen van het Maastricht Institute of Arts. Daarnaast keurde de Raad van Toezicht in 2023 het jaarverslag 2022, de jaarrekening 2022 en het jaarplan en de begroting voor studiejaar 2023-2024 goed.

Ook wordt in de marge van de reguliere vergaderingen tijdens een thematisch gedeelte verkennend gesproken over relevante onderwerpen, in 2023 onder meer over de nieuwe meerjarenstrategie 2024-2028, positionering en branding van Zuyd Hogeschool, het programma rondom het (praktijkgericht) onderzoeksbeleid en het programma Duurzaam Zuyd. Daarbij is onder meer het gesprek gevoerd over duurzaamheid bij Zuyd en de route naar de realisatie van de ambities van Zuyd op het gebied van duurzaam onderwijs en onderzoek, duurzame bedrijfsvoering en vitaliteit.

De Raad overlegt twee maal per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Op 11 april 2023 vond het overleg van een delegatie van de Raad met de CMR plaats,

in aanwezigheid van de voorzitter en portefeuillehouder Bedrijfsvoering van het College van Bestuur. Onderwerp van gesprek waren het medewerkersonderzoek 2022, het werkdrukbeleid, de personele wisselingen van het College van Bestuur en het taakbelastingsbeleid. Op 3 oktober 2023 spraken Raad, College en CMR in plenaire samenstelling over onder meer werkdruk, de voortgang van de strategie en de uitkomsten van de Nationale Studenten Enquête. De relatie met de CMR wordt in het bijzonder onderhouden door RvT-lid Theo Bovens, benoemd op voordracht van de CMR.

Begin 2023 is de jaarlijkse evaluatie over het eigen functioneren van de Raad afgerond. Daarbij gaat ook steeds aandacht uit naar het gewenste profiel, de vereiste competenties en de samenstelling van de Raad. De Raad wordt zodanig samengesteld dat de leden tezamen beschikken over de vereiste kennis om de toezichthoudende functie optimaal te vervullen. Voor nieuwe leden van de Raad is een introductieprogramma ontwikkeld. Daarnaast wordt deskundigheidsbevordering structureel besproken tijdens de evaluatie van het eigen functioneren. Het accent ligt hierbij op relevante scholing, ontwikkeling en intervisie in de context van het hoger onderwijs, zowel van de Raad als geheel als van de individuele leden.

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

Commissies van de Raad van Toezicht

De Raad 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 CvB, invulling te geven aan het strategisch partnerschap. De commissies kennen een reglement voor de werkzaamheden.

De Commissie Remuneratie, Selectie en Governance (Commissie RSG) adviseert de Raad over het werkgeverschap van de Raad met betrekking tot de leden van het CvB en de selectie en benoeming van leden van het CvB, respectievelijk de Raad van Toezicht. De Commissie voert, in het kader van het werkgeverschap van het College van Bestuur, de jaar-gesprekken 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 hogescholen.

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

informatievoorziening van Zuyd, begroting en het strategisch vastgoed- en huisvestingsbeleid. De Commissie Onderwijs en Onderzoek adviseert over het toezicht op de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek, inclusief valorisatie en de voortgang van de Kwaliteitsafspraken. 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 2023 aan bod zijn gekomen.

Tabel 1.1 Samenstelling, onderwerpen commissies Raad van Toezicht

Samenstelling	Vergaderingen 2023	Belangrijkste onderwerpen
Commissie Remuneratie, Selectie en Governance drs. J.M. (Hans) Dijkman (voorzitter) prof. dr. M.P. (Marja) van Dieijen-Visser	14-03-2023	– Uitkomsten Medewerkersonderzoek 2022 – Bezoldiging leden CvB en RvT – Declaraties leden CvB – Wet Normering Topinkomens – Werving en selectie vacature lid CvB en leden RvT – Benoeming voorzitter en lid CvB – (Voorbereiding) Jaargesprekken leden CvB – Jaarlijks gesprek Ombudsman en Vertrouwenspersoon – Ongewenst Gedrag over de jaarverslagen 2022 – Jaarverslag 2022 RvT – Nieuwe branchecode goed bestuur hogescholen
	17-05-2023	
	19-09-2023	
	07-11-2023	
Auditcommissie drs. L.A.J. (Luvic) Janssen (voorzitter) Prof. dr. J.H. (Jan Harm) Zwaveling	24-01-2023	– Kaderbrief, jaarplan en begroting 2023-2024 – Cybersecurity – Huisvesting – Bestuursrapportages – Duurzaamheidsbeleid – Jaarverslag en Jaarrekening 2022, incl. controleverklaring
	13-03-2023	
	30-05-2023	
	04-07-2023	
	19-09-2023	
Commissie Onderwijs en Onderzoek prof. dr. M.P. (Marja) van Dieijen-Visser (voorzitter) drs. T.J.F.M. (Theo) Bovens (per 1 februari 2022)	07-11-2023	
	14-03-2023	– Stand van zaken programma’s succesvol studeren, succesvol begeleiden – Blended learning – Jaarverslag 2022 – Jaarverslag examencommissies – Kwaliteitszorg onderwijs – Welzijnsmonitor Studenten – Programma Onderzoek 2.0 – Cijfers instroom, uitval en rendementen – Resultaten Nationale Studenten Enquête (NSE) en Keuzegids hbo – NPO middelen
	16-05-2023	
	20-09-2023	
	07-11-2023	

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 hogescholen. In lijn met de Branchecode wordt naar het oordeel van de Raad van Toezicht voldaan aan de vereisten met betrekking tot het borgen van de onafhankelijkheid en het voorkomen van tegenstrijdige belangen, de horizontale dialoog en strategische samenwerking. Er zijn gedurende de verslagperiode daaromtrent geen issues aan de orde geweest. In 2023 is geen sprake geweest van besluiten tot het aangaan van transacties waarbij tegenstrijdige belangen spelen die van materiële betekenis zijn voor de hogeschool en/of voor leden van de Raad van Toezicht en/of voor leden van het College van Bestuur. Governance gerelateerde documenten zijn conform de relevante bepalingen gepubliceerd op de website van Zuyd.

Kwaliteit onderwijs en onderzoek

Een van de taken van de Raad is het toezicht op het stelsel van interne kwaliteitszorg, zoals dat door Zuyd is opgezet en met enige regelmaat intern en door derden wordt beoordeeld. Dit gebeurt door middel van (proef)visitaties, (interne) audits en accreditaties van opleidingen en lectoraten. De Raad wordt door middel van voortgangsrapportages op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op het gebied van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek. Ook in 2023 is de Raad periodiek geïnformeerd over de voortgang en het proces met betrekking tot het Plan Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool 2019-2024, de kwaliteitszorg op instellings-, academie- en opleidingsniveau en de inzet van de gelden in het kader van het Nationaal Programma Onderwijs (NPO). De Raad is tevreden over de voortgang en de impact van de investeringen vanuit de Kwaliteitsafspraken en heeft goedkeuring verleend met betrekking tot de afronding van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024.

Horizontale dialoog

De Raad constateert dat Zuyd beschikt over een breed strategisch netwerk van regionale, nationale en internationale stakeholders en heeft kunnen vaststellen dat het College de externe en interne stakeholders ook in 2023 actief heeft betrokken bij de ontwikkeling, uitvoering en evaluatie van beleid en daarover actief communiceert en informeert, in het bijzonder in het jaarverslag.

Strategische samenwerking

De RvT heeft erop toegezien dat het College van Bestuur actief de strategische samenwerking met bedrijven, de beroepspraktijk, overheden, andere kennisinstellingen en overige organisaties heeft gezocht om de realisatie van de missie en de strategische beloften van Zuyd aan te scherpen en te bevorderen. In 2023 mede in het kader van de nieuwe Strategie 2024-2028. Over deze samenwerkingsverbanden is intensief gecommuniceerd tijdens de vergaderingen van de Raad en de commissies van de Raad, ook extern in bijvoorbeeld (bestuurlijke) overleggen, nieuwsberichten, jaarverslag(en) en berichten op websites. De Raad concludeert op basis hiervan dat het College strategische samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, van het onderzoek alsmede kennisvalorisatie, in 2023 voldoende heeft bevorderd en bewaakt.

Ten slotte

De Raad van Toezicht heeft veel waardering voor de betrokken en bevolgen medewerkers en studenten van Zuyd, die zich gezamenlijk inzetten voor de goede kwaliteit van onderwijs en onderzoek en de facilitering daarvan. Dat deze inzet wederom beloond wordt met een derde plaats bij de grote hogescholen in de Keuzegids HBO is iets waar wij terecht trots op zijn!

Heerlen, mei 2024
Namens de Raad van Toezicht,
prof. dr. Marja van Dieijen-Visser, voorzitter

1.4 Medezeggenschap

De Medezeggenschapsorganen zijn in 2023 ondersteund door Bureau Medezeggenschap, bestaande uit vijf ambtelijk secretarissen. Het ontzorgen, trainen en adviseren van de CMR, Academieraden (29), Dienstenraad (1) en directeuren is vooral gericht op de drie P’s: Professionaliseren, Positioneren en Profileren, en op de 3 B’s: vergroten Bekendheid, Bewustwording en Betrokkenheid.

In juni 2023 hebben algehele verkiezingen plaatsgevonden bij alle Academieraden en de Dienstenraad voor de nieuwe zittingsperiode vanaf 1 september 2023 (21 nieuwe medewerkers en 42 nieuwe studentleden; 60 medewerkers en 30 studentleden zijn herkozen en zetten hun inzet voort).

In oktober is voor de eerste keer een ‘Week van de Medezeggenschap’ georganiseerd. Met banners, bijeenkomsten, filmpjes en ludieke acties door directeuren, medewerkers en studenten hebben medewerkers en studenten kennis kunnen maken met medezeggenschap.

Vanuit de extra rijksmiddelen voor de medezeggenschap (€ 196.000 over de periode 2022-2025) zijn in 2023 vooral teambuildingsactiviteiten gefinancierd. De extra middelen zijn in overleg met de CMR verdeeld over een aantal onderwerpen tot eind 2025. De inzet wordt gemonitord door Bureau 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 College van Bestuur draagt daaraan onder meer bij met een uitvoerig jaarverslag waarin de hogeschool verantwoording aflegt over de behaalde resultaten. Daarnaast hanteren wij de principes van de Branchecode goed bestuur hogescholen en publiceren wij conform de branchecode relevante informatie op onze website (bijlage 4). Jaarlijks wordt de uitvoering van deze branchecode gemonitord en wordt hierover verantwoording afgelegd, onder meer in dit jaarverslag.

Horizontale dialoog

Om onze visie en beloften aan onze omgeving goed te kunnen vervullen, onderhoudt Zuyd een intensieve en (inter) actieve relatie met interne en externe stakeholders. Zuyd voert op verschillende manieren, niveaus en op vele gebieden structureel dialoog met het beroepenveld, kennisinstellingen en overheden in de (Eu)regio en verder. Dat gebeurt op instellingsniveau onder meer door het College van Bestuur, bijvoorbeeld in de vorm van bestuurlijke overleggen met hun counterparts van onderwijsinstellingen in het wetenschappelijk onderwijs, hbo en mbo, zowel regionaal, bovenregionaal, alsook landelijk en internationaal. Deze dialoog vindt plaats in verschillende contexten, zoals de Brightlands Campussen, de Economische Samenwerking Zuid-Limburg, AI-Hub, bestuurlijk overleg met gemeentebesturen, met de Universiteit Maastricht, Open Universiteit, diverse ROC’s, collega-hogescholen, ondernemersorganisaties, werkgeversverbanden en overleg met vakbonden. Thema’s die aan de orde komen zijn onder meer de vorming van visie en strategie, de onderwijsvisie, percepties en verwachtingen van onderwijs(kwaliteit), doorstroom, inhoudelijke keuzes van opleidingen, arbeidsmarktontwikkelingen en (inter)nationale samenwerking. Zo biedt de centrale Euregionale ligging van Zuyd volop mogelijkheden om Europese en mondiale (strategische) verbindingen te leggen ten behoeve van studenten, personeel en externe stakeholders. Daarnaast hebben wij het voornemen om samen met de Universiteit Maastricht en andere regionale onderwijsinstellingen een (Eu)regionale onderwijsruimte tot stand te brengen door samen een breed toegankelijk, afgestemd, hoogwaardig onderwijsaanbod voor de (Eu)regio te creëren met naadloze doorstroom en wisselstroom.

Vanuit de strategie en onderwijsvisie van Zuyd vindt de dialoog plaats met diverse stakeholders. In nauwe samenwerking en afstemming met onze interne en externe stakeholders hebben wij afgelopen jaar onze strategie voor 2024-2028 vormgegeven. Ook zijn er regelmatig bijeenkomsten met vertegenwoordigers van het werkveld. Dit gebeurt op opleidingsniveau door werkveldcommissies, academieraden en op lectoratenniveau door adviesraden. Daarnaast vindt structurele dialoog met interne stakeholders plaats, onder meer met studenten en docenten, met directeuren, opleidingsmanagers en medezeggenschap bij de implementatie van de Strategie 2019-2023, de voorbereidingen van de Strategie 2024-2028, het Plan Kwaliteitsafspraken en het Nationaal Programma Onderwijs (NPO).

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

Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance

Zuyd kent een Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance. Deze Commissie - onder extern voorzitterschap - helpt Zuyd om in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving te (blijven) werken. Via het digitale Loket Compliance kunnen medewerkers van Zuyd een adviesvraag indienen met betrekking tot de rechtmatigheid en gevolgen van initiatieven rondom onderwijs, onderzoek of governance. Daarnaast kan adviesverstrekking door de commissie een randvoorwaarde zijn voor besluitvorming door het College. In 2023 heeft de commissie onder meer adviezen

verstrekt over de Model Onderwijs- en Examenregeling, het Aanstellingsbeleid, de Regeling Financiële Ondersteuning Studenten, het Reglement van Orde College van Beroep voor de Examens, de Regeling Toelating, Inschrijving en Uitschrijving 2024-2025, de Regeling Studiekeuzecheck 2024-2025 en de Regeling Geschillenadviescommissie.

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	Begripshantering	Studenten		Medewerkers	
		2022	2023	2022	2023
College van Beroep voor de Examens en Geschillenadviescommissie	Aantal zaken die leiden tot een uitkomst ((on)gegrond, schikking, ingetrokken, niet-ontvankelijk, doorverwezen).	58	44	n.v.t.	n.v.t.
Ombudsman	Advies, bemiddeling en klachtbehandeling.	52	49	19	17
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.	24	21	32	24
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	0
Klokkenluidersregeling	Een melding betreffende (het vermoeden van) een misstand op grond van de Klokkenluidersregeling Zuyd Hogeschool.	0	0	0	0

Privacy

Ten aanzien van gegevensbescherming stond het verslagjaar in het teken van het versterken van de accountability, het creëren van bewustwording en de aandacht voor netwerkvorming van privacy contactpersonen van academies en diensten en de Privacy Officer.

De Privacy Officer is in 2023 samen met de privacycontactpersonen aan de slag gegaan met het up-to-date houden en uitbreiden van het register verwerkingsactiviteiten en het uitvoeren van Data Protection Impact Assessments (DPIA's).

In mei 2023 is de tweede (verplichte) bewustwordingstraining ten aanzien van privacy en security van start gegaan. Meer dan 1.600 medewerkers hebben de training ultimo 2023 succesvol afgerond; een percentage van 83%. Verder heeft in 2023 een in-house privacytraining plaatsgevonden voor alle privacy contactpersonen, de Privacy Officer, en Information Security Officers. Deze training werd verzorgd door een externe specialist, samen met de Functionaris voor Gegevensbescherming.

Afgelopen jaar is ook gewerkt aan de doorontwikkeling van het Privacybeleid, specifiek de introductie van dashboarding en risicomanagement. Dashboarding omhelst het structureel (drie keer per jaar) rapporteren van de stand van zaken rondom privacy en security aan de portefeuillehouder van het College. Risicomanagement omvat het toekennen van een risicoanalyse en -inschatting aan casussen en vraagstukken (laag, medium, hoog risico's). De eigenaar wordt vervolgens op de hoogte gesteld, waarna door de eigenaar besloten wordt of de risico's gemitigeerd of geaccepteerd worden. Eventuele hoge risico's worden zes keer per jaar besproken met de portefeuillehouder van het College. De privacy- en securitymatrix en het daarbij horende proces zijn afgelopen jaar vastgesteld door het College van Bestuur.

In 2022-2023 zijn er 23 datalekken geweest, waarvan 5 zijn gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens en 6 aan betrokkenen. De meeste datalekken hadden betrekking op het abusievelijk sturen van een bericht aan een verkeerde ontvanger en op autorisatiefouten.

Informatiebeveiliging

Het werk van het securityteam wordt gepland via een roadmap, die inzicht geeft in thema's, planning en voortgang. De belangrijkste onderwerpen uit de roadmap die in 2023 onder handen genomen zijn:

- Het Zuyd-ISMS (Information Security Management System) is vastgesteld door het College van Bestuur.
- Het Informatie Beveiligings Beleid is geüpdatet.
- Het detail-securitybeleid over de diverse security domeinen is aangevuld.
- Processen rondom risicomanagement en incident-response zijn geformaliseerd en ingevoerd.
- Vulnerability management: naast de "zelfscans" die Zuyd wekelijks uitvoert heeft Zuyd een penetratietest door een externe partij laten uitvoeren. Hieruit is gebleken dat er geen kwetsbaarheden zijn met risiconiveau 'Hoog' of 'Kritiek'.
- Er is een begin gemaakt met het bereiken van level 3 van het CMM Capability Maturity Model voor een aantal generieke componenten en 11 geselecteerde systemen, dit in afstemming met alle andere Nederlandse hogescholen en SURF.
- En tot slot is een compacte awareness cursus ontwikkeld die verplicht is voor alle medewerkers.

In 2023 heeft Zuyd geen grote security incidenten gekend.

2

Onderwijs en Onderzoek

2.1 Onderwijs

2.1.1 Onderwijsportfolio

Vanuit de ambitie om zoveel mogelijk studenten succesvol op te leiden tot betekenisvolle professional voor de regio, biedt Zuyd een gedifferentieerd aanbod van opleidingen in de keten Associate degree (Ad), bachelor en master. Uitgangspunt hierbij is dat in de regio voor alle beroepsdomeinen een passend ketenaanbod beschikbaar moet zijn. In 2023 is een verdere verkenning gedaan naar kansrijke nieuwe opleiding(svariant)en. Het opleidingsportfolio bestond ultimo 2023 uit 34 bacheloropleidingen, 4 Ad's en 11 masteropleidingen.

In navolging van voorgaande jaren heeft Zuyd de inspanningen in versterking van kwaliteit en studiesucces gecontinueerd. De programma's Succesvol Studeren en Sterk Teamwerk, de Zuyd-brede docentprofessionalisering (hoofdstuk 5) en de investeringen op het gebied van studentbegeleiding zijn succesvol, zo blijkt ook uit de resultaten van de in 2023 uitgevoerde visitaties. In 2023 is verkend waar kansen liggen voor ons onderwijsportfolio. Dit heeft concreet geleid tot verdere investeringen in varianten en de voorbereiding voor diverse nieuwe Ad-, bachelor- en masteropleidingen.

Masteraanbod

In 2023 is Zuyd gestart met de joint degree master Verloskunde in samenwerking met Hogeschool Rotterdam en Hogeschool InHolland. Een macrodoelmatigheidsaanvraag voor de master Designing Sustainable Food Experience is negatief beoordeeld.

Minoren

Binnen Zuyd Hogeschool is het minoraanbod ingericht per studiejaar. In het studiejaar 2023-2024 werden 85 minoren aangeboden; een lichte stijging ten opzichte van vorig studiejaar. Een ruime meerderheid van deze minoren staat open voor studenten van andere opleidingen van Zuyd en studenten van andere onderwijsinstellingen. Een aantal minoren zijn ontwikkeld door samenwerkende lectoraten en zijn gekoppeld aan de vier transitithema's.

Deze regionale transitithema's geven focus aan ons onderwijsportfolio en praktijkgericht onderzoek. Met ons onderwijs en onderzoek willen we immers impact hebben op de regio. De regionale transitithema's zijn: Gezonde samenleving, Waardevolle wijken, Circulair produceren en Toekomstbestendig bedrijfsleven. Met betrekking tot het verbinden van ons portfolio aan de regionale thema's is een aantal stappen gezet om de positie van Zuyd op de campus en te versterken en de aansluiting met gemeentelijke en provinciale (beleids)initiatieven te vergroten. Meerdere opleidingen zijn inmiddels betrokken bij de transitithema's, en het aanbod verbredende minoren rond deze thema's groeit.

Zuyd Hogeschool is ook aangesloten bij Kies Op Maat. Dit is een landelijk platform waaraan bijna alle hogescholen en enkele universiteiten deelnemen met als doel de onderlinge mobiliteit van studenten te bevorderen. Zuyd heeft in 2023 79 minoren binnen dit platform opengesteld. We maken onderscheid tussen verdiepende minoren, verbredende minoren en doorstroomminoren.

Zuyd Professional

Het verslagjaar stond in het teken van de beleidsvoorbereiding ten behoeve van de opschaling van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) binnen Zuyd. Deze opgave was en is maatschappelijk en financieel urgent. We verkenden de kansrijke



product- marktcombinaties en formuleerden beleidsdoelen voor LLO-ontwikkeling in de domeinen binnen Zuyd die deze product- marktcombinaties bieden. We formuleerden drie ambities: het creëren van een aantrekkelijk LLO-portfolio, het organiseren van een professionele LLO-organisatie en het intensiveren van de regionale samenwerking. In 2024 starten wij met de uitvoering.

De beleidsvoorbereiding verliep parallel aan het vormgeven van regionale samenwerking met (in eerste instantie) het Vista College en de Universiteit Maastricht. Daarbij betrokken we ook de coöperatie Leo Loopbaan, om als Zuyd onderdeel te worden van een regionaal arbeidsmarktplatform.

De regionale samenwerking gaf in 2023 een basis voor het formuleren van LLO-voorstellen in het kader van de LLO-katalysator. Deze waren gericht op het professionaliseren van de LLO-organisatie binnen Zuyd en op het maken van LLO-onderwijs in het kader van de energietransitie.

2.1.2 Onderwijsvisie

Zuyd heeft als missie: ‘Passie voor ontwikkeling’. We richten onze passie op de succesvolle ontwikkeling van studenten tot goed opgeleide professionals voor de (Eu)regio en daarbuiten. Daarnaast richten we onze passie op het leven lang ontwikkelen van professionals die al werken en verder willen leren om hun talenten verder te brengen.

Vanuit onze onderwijsvisie willen wij dat alle studenten onbelemmerd kunnen studeren in een flexibele, praktijkgerichte leeromgeving waarin de koppeling tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek is geborgd, zodat studenten eigentijdse beroepsgerichte kennis en vaardigheden verwerven in een motiverende, activerende en met technologie ondersteunde leeromgeving. Ze leren hoe zij, door zelf regie te nemen en met een onderzoekende houding, een bijdrage kunnen leveren aan vernieuwingen in de beroepspraktijk en zich daarin op een eigen manier kunnen profileren. Studenten worden, gegeven hun diversiteit, in hun professionele ontwikkeling gezien, gehoord en optimaal begeleid door betrokken docententeams, waarbij begeleiding tijdens transitimomenten extra aandacht krijgt. Door een goede samenwerking



met het werkveld, stimuleert het onderwijs dat studenten al tijdens hun opleiding deel uitmaken van een community waarin de professionele cultuur van de beroepspraktijk wordt voorgeleefd. Daardoor kunnen ze zich in verbondenheid en interactie met medestudenten, docenten, onderzoekers en het werkveld succesvol (blijven) ontwikkelen en uitgroeien tot (blijvend) gewaardeerde beroepsbeoefenaars in onze complexe, steeds meer waarden- en betekenis-gedreven maatschappij waar technologie een belangrijke rol speelt.

In de Strategie 2019-2023 gaan wij uit van drie kernkwaliteiten die wij verder willen versterken om onze onderwijsvisie te realiseren (zie ook hoofdstuk 1). Om de drie kernkwaliteiten in onze opleidingen te versterken, geeft Zuyd extra aandacht aan de thema’s aansluiting, studeerbaarheid, studentbegeleiding en studentenwelzijn, toetsing, doorstroom en integratie van onderzoek in het onderwijs. In 2023 heeft een aantal academies geïnvesteerd in de verdere flexibilisering van hun opleidingsprogramma’s en zijn kaders beschreven voor flexibilisering van onderwijs bij Zuyd en de randvoorwaarden daarvan.

Aansluiting vo en mbo

Begin 2022 heeft Zuyd een nieuw Regionaal Ambitieplan voor de periode 2022-2025 ingediend bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Dit Regionaal Ambitieplan (RAP) heeft als doel om samen met het toeleverend onderwijs te werken aan een nog betere aansluiting door bestaande samenwerking te borgen of te verbreden, best practices te delen en nieuwe samenwerking of witte vlekken in te vullen. De focus ligt daarnaast op regionale samenwerking. In 2023 is een uitgebreide data-analyse van instromende studenten gemaakt om een beter beeld te krijgen van de regionale studentenstromen. Deze wordt gebruikt bij aanvragen voor nieuwe opleidingen.

Er is in 2023 een bestedingskader uitgewerkt voor het verbeteren van de aansluiting op mbo en vo met behulp van de RAP middelen. Op basis daarvan hebben academies uit alle domeinen van Zuyd projectplannen opgesteld en zijn ze met de uitvoering van projecten begonnen. De verantwoordelijken per domein van Zuyd gaan structureel in overleg met de betrokken diensten in een nieuw samengesteld team aansluiting. Er is verder geïnvesteerd in het uitbouwen van de Praktijkhavo. Dit is een havo met een duidelijk omschreven en geïntegreerde praktijkcomponent, die voorbereidt op een vervolgonderwijs in het hbo. De transitithema’s van Zuyd vormen de input voor deze praktijkcomponent. Daarnaast wordt er intensiever met het mbo samengewerkt in het mbo-keuzedeel ‘doorstroom hbo’.

Relatiemanagers onderhouden de contacten met het toeleverend onderwijs. Zuyd is voorzitter van het vo-ho (Zuyd, Fontys Hogeschool, Universiteit Maastricht en de Universiteit van Tilburg) netwerk ‘Oriëntatie op Vervolgonderwijs’, waar op structurele basis overlegd wordt met schooldecanen en vo-loopbaanbegeleiders. Daarnaast is Zuyd voorzitter van het WAL-overleg (Werkgroep Aansluiting Limburg) met mbo-hbo coördinatoren van het Vista College en Gilde Opleidingen. Verder is Zuyd voorzitter van de Educatieve Agenda Limburg, waarbinnen bestuurlijke samenwerking plaatsvindt en events worden georganiseerd voor kennisuitwisseling door de hele onderwijskolom heen. Samen met regionale onderwijspartners is geïnvesteerd in het verhelderen van de bijdrage van het onderwijs aan de regionale behoeften in de arbeidsmarkt en samenleving en is de impact beschreven van het begrenzen van de internationale instroom. In onze strategie voor 2028 is nadrukkelijk de intentie opgenomen om te investeren in een Euregionale onderwijsruimte.

Studeerbaarheid en studentbegeleiding

In 2023 is onverkort geïnvesteerd in de doorontwikkeling naar studeerbare curricula. Zie verder hoofdstuk 3 Kwaliteitsafspraken, thema 3.

Toetsing

Ook in 2023 hebben de opleidingen van Zuyd verbeteracties uitgevoerd op het gebied van toetsen en beoordelen. De toetsing van nagenoeg alle opleidingen bevindt zich inmiddels in de zogenaamde systeemgeoriënteerde fase van het toetsweb. Opleidingen die curricula herzien pakken ook de toetsing aan en herijken aan de uitgangspunten van de toetsvisie van Zuyd. Het Zuyd-toetskompas is hierbij het hulpmiddel.

In navolging van voorgaande jaren is in 2023 verder geïnvesteerd in docentprofessionalisering op het gebied van toetsbekwaamheid. De verwachting is dat per 1 februari 2024 547 BKE- of SKE-docenten geschoold zijn.

Doorstroom

Zuyd streeft ernaar dat elke student die dat wil en kan de gelegenheid krijgt een masteropleiding te volgen. Dit kan een masteropleiding van Zuyd zijn, maar ook van een andere hoger onderwijsinstelling. Zuyd werkt in dit kader nauw samen met de Universiteit Maastricht (UM) via bijvoorbeeld doorstroomprogramma’s die binnen Zuyd of bij de UM worden gevolgd.

Naast de evidente meerwaarde van doorstroom voor studenten biedt het versterken van de doorstroommogelijkheden voordelen voor Zuyd en de regio. Zo maken doorstroom-

mogelijkheden Zuyd aantrekkelijker voor aankomende studenten en docenten en zorgen zij voor behoud en toename van jonge professionals om het innovatievermogen van de regio op peil te houden c.q. te versterken. Dit is mede van belang vanwege de krimp in onze regio.

In 2023 is een gezamenlijk project van de UM en Zuyd gestart onder de pilot Wisselstroom van OCW. Kern is het beter in beeld krijgen van de onderlinge studentenstromen en het ontwikkelen van interventies die de wederzijdse stroom van studenten tussen de UM en Zuyd verbeteren én die studenten gemakkelijker en sneller op de juiste plek terecht laten komen. Het ultieme doel is het behoud van talenten voor de (regionale) arbeidsmarkt in een krimpregio.

Eveneens in 2023 hebben directeuren en decanen van UM en Zuyd elkaar regelmatig ontmoet om concrete kansen te verkennen om invulling te geven aan een gezamenlijke regionale onderwijsruimte. Een aantal projecten wordt uitgewerkt en start in 2024. Daarbij streven we naar innovatieve projecten die invulling geven aan de waaiergedachte van minister Dijkgraaf.

Integratie onderzoek in onderwijs

Het praktijkgericht onderzoek heeft als belangrijke taak bij te dragen aan de ontwikkeling van onderwijs en professionalisering van docenten. In bijlage 9 staan enkele aansprekende voorbeelden van integratie van onderzoek in onderwijs.

2.1.3 Internationalisering

Het jaar 2023 stond in het teken van de Wet Internationalisering in Balans. Dit wetsvoorstel is gericht op een beperking van de instroom van internationale studenten en het aantal anderstalige opleidingen, om daarmee tegemoet te komen aan de wens van een brede meerderheid in de Tweede Kamer om de instroom van internationale studenten te beheersen. Het desbetreffende conceptwetsvoorstel is in juli 2023 online ter consultatie aangeboden aan belanghebbenden. De internetconsultatie heeft geleid tot meer dan 200 reacties, waaronder kritische reacties van de Vereniging Hogescholen en Zuyd. Naar aanleiding hiervan is door de Vereniging Hogescholen en Universiteiten van Nederland nader ambtelijk en bestuurlijk overleg gevoerd met het ministerie over mogelijke aanpassingen en is de indiening van het wetsvoorstel in de Tweede Kamer vertraagd. In 2024 volgt nog een advies van de Onderwijsraad. Ook de Raad van State zal zich nog buigen over het wetsvoorstel.

Voor Zuyd is het van groot belang dat in de uiteindelijke wetswijziging rekening wordt gehouden met de behoefte aan regionaal maatwerk voor krimp- en grensregio’s met tekorten op de arbeidsmarkt. Begin 2024 zal de Vereniging Hogescholen op verzoek van de minister met een aanbod komen voor zelfregie op werving en instroom en de beheersing van de Nederlandse taal door studenten en medewerkers, waarbij ook de nodige aandacht wordt geschonken aan huisvesting en de binding van internationale studenten aan de regio. Vanwege de grote belangen voor Zuyd en de (Eu) regionale arbeidsmarkt worden de actuele ontwikkelingen kritisch gevolgd.

In het kader van de Kwaliteitsafspraken heeft de Taskforce Euregio/internationalisering ook in 2023 academies gestimuleerd om een Euregionale dimensie toe te voegen aan het curriculum. Voor meer details over de inzet van de Taskforce ter versterking van het Euregionaal onderwijs en het taal- en cultuuraanbod wordt verwezen naar hoofdstuk 3.

Naar aanleiding van de bestuurlijke samenwerkingsovereenkomst die in november 2022 is gesloten met onze Vlaamse partnerinstelling University Colleges Leuven-Limburg (UCLL) zijn in 2023 stappen gezet voor de invulling van de gemaakte afspraken. Zo is gezorgd voor een nadere kennismaking via een werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van het domein Business en Recht en de Managementopleidingen van UCLL en zijn in het domein Gezondheidszorg en Welzijn kansen geïnventariseerd voor samenwerking op het gebied van onderwijs en onderzoek, met als mogelijk speerpunt technologie in de zorg. Een toenemend aantal academies heeft in 2023 activiteiten voor studenten georganiseerd in samenwerking met UCLL. Ook zijn collega’s van de dienst Onderwijs en Onderzoek en Duurzaam Zuyd betrokken geweest bij UCLL-activiteiten.

Verkenningen voor deelname van Zuyd aan het European University Initiative hebben in 2023 niet tot een positief resultaat geleid. Nadat de keuze van de E3UDRES2-alliantie (met onder andere UCLL) voor een Nederlandse uitbreidingspartner in maart op een andere hogeschool was gevallen, is Zuyd benaderd om aan te sluiten bij een nieuwe aanvraag van de DIVERSE-alliantie, waarin onder meer onze partnerinstellingen Hogeschool PXL en Satakunta University of Applied Sciences vertegenwoordigd zijn. Omdat de doelstellingen van deze alliantie uiteindelijk niet bleken te passen bij de focus van Zuyd op de transitithema’s, is besloten om af te zien van deelname.

Internationale mobiliteit

In 2023 is de internationale mobiliteit weer volledig hersteld van de terugval die in de voorafgaande jaren was ontstaan als gevolg van de wereldwijde covid-19 restricties. In het studiejaar 2022-2023 hebben 118 studenten met een Erasmus+ beurs onderwijs in het buitenland gevolgd en hebben 217 studenten met een Erasmusbeurs deelgenomen aan een stage in Europa. Het Zuyd-programma Young Professionals Overseas stond in 2023 echter nog steeds on hold met het oog op een evaluatie en herijking van het programma.

Scholarship programma’s

Zes studenten van Zuyd ontvingen een beurs van het VSBfonds voor een masterstudie in het buitenland. Daarnaast zijn 35 Zuyd Excellence Scholarships (kennisbeurzen) toegekend aan talentvolle studenten van buiten de Europese Unie. Negen van hen ontvingen daarnaast een Holland Scholarship.

2.1.4 Onderwijskwaliteit

Kwaliteitszorg stond in 2023 onverkort op de agenda. Zuyd heeft verder geïnvesteerd in de kwaliteitszorg op instellingsniveau. Enerzijds door de inzet van instrumenten voor haar opleidingen en anderzijds door verder in te zetten op relevante thema’s. Daarnaast volgt Zuyd de landelijke ontwikkelingen ten aanzien van instellingsaccreditatie op de voet.

Interne audits

Bij negen opleidingen is in 2023 een interne audit uitgevoerd via een mid-term onderzoek. De resultaten van deze audits ondersteunen opleidingen in hun verdere voorbereiding op de externe visitaties.

Accreditaties onderwijs

Iedere opleiding ondergaat eens per zes jaar een visitatie. Het resultaat van de visitatie is bepalend voor het behoud van de accreditatie. In 2023 zijn de volgende opleidingen gevisiteerd:

- Ba-Muziek
- Ba-Docent Muziek

Bovengenoemde opleidingen hebben een positief advies gekregen van het visitatiepanel. De Nederlandse-Vlaamse Accreditatie Organisatie (NVAO) heeft ingestemd met behoud van de bestaande accreditatie.

2.1.5 Vitaliseringsmiddelen

Op 6 juli 2023 is door de Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap aan Zuyd Hogeschool een bedrag van ongeveer 6.1 miljoen euro toegekend in het kader van het door de Vereniging Hogescholen opgestelde plan “Vitale opleidingen voor vitale regio’s”. Deze middelen kunnen worden ingezet in de periode 2023-2025 voor de verduurzaming en instandhouding van de in het plan opgenomen opleidingen.

Doordat de middelen feitelijk pas beschikbaar zijn gesteld vanaf het begin van het studiejaar zijn de activiteiten in 2023

inhoudelijk beperkt en voornamelijk gericht op het starten en exploreren van initiatieven die later in het collegejaar tot resultaat zullen leiden. Toch zijn er ook al enkele concrete stappen gezet. Hierbij kan worden gedacht aan het masterplan van de opleiding Communication and Multimedia Design, het grondig aanpassen van het curriculum van de Ad ICT, verscheidene nieuwe wervingsactiviteiten en de start van de duale variant van Finance & Control.

In onderstaande tabel een overzicht van de aangevraagde bedragen, de toegekende bedragen en de besteding in 2023.

Opleiding	Aangevraagd	Toegekend	Besteding in 2023
Ad ICT	€ 477.000	€ 453.740	€ 50.333
B Accountancy	€ 345.000	€ 345.000	€ 83.333
B Finance & Control	€ 621.000	€ 621.000	(gezaamenlijk)
B Communication and Multimedia Design	€ 1.809.000	€ 1.729.491	€ 229.976
B Mens en Techniek	€ 373.000	€ 373.000	€ 83.333
B Logopedie	€ 942.000	€ 942.000	€ 125.600
B Technische Bedrijfskunde	€ 2.051.000	€ 1.631.747	€ 183.333

De aanvragen voor de opleidingen binnen het Techniek-cluster zijn niet toegekend i.v.m. de grote van de studenten-aantallen. De beweging die Zuyd enkele jaren geleden heeft ingezet om kleine opleidingen samen te voegen in brede bachelors heeft ons hier opgebroken. In verband met de noodzaak om ook in de toekomst deze technische opleidingen te kunnen blijven aanbieden doen we een nieuwe aanvraag in de tweede tranche van de Vitaliseringsmiddelen.

2.2 Onderzoek

De Zuyd-visie op de betekenis van praktijkgericht onderzoek in het hoger beroepsonderwijs sluit naadloos aan op onze eigentijdse visie op hoger beroepsonderwijs. Onderwijs en onderzoek zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en de integratie is essentieel om onze ambitie als kennisinstelling in het hoger onderwijs waar te maken. In 2021 heeft Zuyd Hogeschool de visie op de betekenis van praktijkgericht onderzoek vastgesteld, hetgeen hieronder beschreven staat.



‘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.’

Waar de aandacht in de eerste fase (2019-2021) vooral lag op de inbedding van de lectoraten in de academies en het primaire proces van onderzoek en onderwijs, is in 2022 de stap gezet om te gaan werken aan de ondersteuning van lectoraten en onderzoek (Programma Onderzoek 2.0). In 2023 zijn de ondersteunende diensten verder aan de slag gegaan met de geformuleerde verbeteracties uit het programma. Door deze concrete projecten op te pakken als uitwerking van het beleid werkt Zuyd gestaag verder aan kwalitatieve en kwantitatieve verbreding en verduurzaming van het onderzoek bij Zuyd, waarbij de lectoraten een essentieel en onmisbaar onderdeel vormen van communities en living labs en de diensten het onderzoek ondersteunen.

De Vereniging Hogescholen (VH) heeft een format bestuursverslag voor praktijkgericht onderzoek, dat alle hogescholen dienen te gebruiken. Zuyd heeft ervoor gekozen om dit format met ingang van verslagjaar 2022 te hanteren, hetgeen als bijlage 9 bij dit jaarverslag is toegevoegd.

3 Kwaliteitsafspraken



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

Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs

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

Thema 2: Meer en betere begeleiding van studenten

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

Thema 3: Studiesucces

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

Thema 4: Onderwijsdifferentiatie

Het beter aansluiten op de Euregio in lijn met de Euregionale verankering van Zuyd, zoals vormgegeven in maatregel 4.1 Zuydbreed Euregionaal aanbod en maatregel 4.2 Taal- en cultuuronderwijs gericht op de Euregio (Frans en Duits).

Thema 5: Passende en goede onderwijsfaciliteiten

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

Zuyd ervaart het voordeel van het meerjarige karakter van de Kwaliteitsafspraken en de aansluiting bij de strategie 2019-2023, waar de passie voor ontwikkeling van de student

centraal staat. De inzet op onder andere studentbegeleiding, studiesucces, maar ook op studentwelzijn en blended learning helpt om de strategie mee vorm te geven.

Binnen de 10 maatregelen zien we een duidelijke ontwikkeling. Van de focus op het inrichten en werken aan de 10 maatregelen in de beginperiode is er nu duidelijke verbinding en synergie tussen de maatregelen en wordt ingezet op de inbedding en bestending. De beleidsbeslissingen die in 2021 zijn genomen, spelen daarbij een belangrijke rol. Deze zorgden voor bredere bestedingsmogelijkheden binnen de gekozen maatregelen. Eind 2023 zijn de laatste drie beleidsbeslissingen genomen:

1. Programma Succesvol Studeren (PSS) en Programma Succesvol Begeleiden (PSB) worden 31-12-2024 afgerond en de geleverde ondersteuning wordt voortgezet in de reguliere dienstverlening van de dienst O&O. Voornemen is om dit in een later stadium in te bedden in het Centre for Teaching & Learning (CTL) (vanaf 2025-2026).
2. Het verwachte restbedrag van € 251.000 PSS en € 61.000 PSB beschikbaar te stellen aan academies voor projecten ter verbetering van studiesucces.
3. De volgens prognose niet te besteden middelen van maatregel 4.2 toevoegen en inzetten via maatregel 4.1, vallend onder hetzelfde thema.

In paragraaf 3.1 volgt eerst een overzicht van de begroting en realisatie per maatregel. Daarnaast lichten we de monitoring en afstemming over de voortgang en bijstellingen met de CMR en Raad van Toezicht toe. In paragraaf 3.3 reflecteert de CMR op haar betrokkenheid bij de Kwaliteitsafspraken en de facilitering.

3.1 Financiële verantwoording, monitoring en afstemming

Tabel 3.1 toont per maatregel de realisatie 2019-2023, reserveringen en begroting 2019-2024.

Tabel 3.1 Meerjarig financieel overzicht Kwaliteitsafspraken

Kwaliteitsafsprakenbudget 2019-2024		2023	2022	2021	2020	2019	Dotatie (+) of onttrekking (-/-) bestemmings- reserve 31-12-23	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Kwaliteitsafspraken		Realisatie (k€)	Realisatie (k€)	Realisatie (k€)	Realisatie (k€)	Realisatie (k€)		Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)	Budget (k€)
0.1	Programma management	222	219	207	163	36	87	200	200	200	200	200	133
1.1	Handhaven tarief per student	161	463	1.240	2.100	2.735	0	190	161	463	1.240	2.101	2.735
2.1 t/m 2.3	Extra begeleiding nieuwe studenten, afstuderen en stages	11.198	8.816	5.681	2.020	526	353	11.443	11.014	9.093	5.812	2.199	474
2.4	Programma succesvol begeleiden	172	282	232	146	2	165	200	200	200	200	200	200
3.1	Programma succesvol studeren	1.161	1.019	540	314	277	189	700	700	700	700	700	700
3.2	Doorstroom minoren / mogelijkheden	64	22	22	42	-	150	100	150	50			
4.1	Euregionaal aanbod	202	178	119	91	-	161	150	150	150	150	150	150
4.2	Lintminoren Frans-Duits / taal en cultuur aanbod	83	107	27	29	-	254	100	100	100	100	100	100
5.1	Studeer- en toetsfaciliteiten	129	103	61	9	-	914	317	383	250	250	250	83
x	Kwaliteitsafspraken betalingsverschillen			-		-	75	-	-122	512	442	-644	-113
Totaal Zuyd Hogeschool		13.392	11.208	8.129	4.914	3.576	2.348	13.300	12.786	11.668	9.194	5.406	4.513
Dotatie (+) of onttrekking (-/-) bestemmingsreserve 2024							-1.438	1.438					
Reservering afschrijvingslasten							-910						
Totaal beschikbaar vanaf 2024								14.738					

In tabel 3.1 staat het meerjarige financieel overzicht van de Kwaliteitsafspraken. In het rechter gedeelte staat het budget (de begroting) zoals opgenomen in het Plan Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool (m.u.v. onderdeel 1.1, 2.1 t/m 2.3 en de betalingsverschillen, hierop zijn de daadwerkelijke ontvangsten verrekend en de gegevens vanuit de kaderbrief verwerkt die gebaseerd zijn op de verwachte daadwerkelijke ontvangsten). In het linker gedeelte staat de daadwerkelijke realisatie per maatregel over 2019 tot en met 2023 en in het middelste gedeelte staat de stand van de bestemmingsreserve. De bestemmingsreserve bestaat uit de niet bestede middelen die geoormerkt gereserveerd zijn voor de betreffende maatregel.

Een verklaring voor de opgebouwde reserves is dat de activiteiten voor de maatregelen 2.4, en 3.2 tot en met 5.1 pas zijn gestart na goedkeuring van de Kwaliteitsafspraken in november 2019. Ook maatregelen 2.1 t/m 2.3 zijn later gestart in september 2019. In 2022 is een deel van de opgebouwde reserves extra ingezet; dat verklaart de overbestedingen. De financiële voortgang over eerdere jaren is toegelicht in het betreffende verslagjaar.

Jaarlijks wordt zowel de voortgang op de maatregelen als de financiële voortgang met alle betrokken partijen besproken. Op basis van deze gesprekken zijn in 2021 beleidskeuzes gemaakt en is in 2023 door het College van Bestuur beslo-

ten hoe de Kwaliteitsafspraken worden afgerond. Hierbij is gekozen voor het verbreden van maatregel 3.2 naar meerdere doorstroomactiviteiten, is het niet bestede budget binnen maatregel 4.1 toegekend aan maatregel 4.2 en is ervoor gekozen om begrotingsverschillen uit de bestemmingsreserve toe te kennen aan maatregelen 2.1, 2.2 en 2.3. Ultimo 2023 stellen we vast dat veel bereikt is en de middelen doelmatig ingezet zijn en volgens plan in 2024 worden ingezet en afgerond.

Monitoring en afstemming met medezeggenschap en Raad van Toezicht

De monitoring van de voortgang van de Kwaliteitsafspraken is uitgevoerd zoals beschreven in het Plan Kwaliteitsafspraken. Door aan te sluiten bij de reguliere PDCA-cyclus van Zuyd heeft het College van Bestuur zowel zicht op de voortgang van de centrale alsook de decentrale activiteiten. De voortgang is twee keer besproken met zowel de commissie Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht als de commissie Onderwijs en Onderzoek van de CMR. Daarnaast is de voortgang besproken met de voltallige CMR en zijn de onderstaande maatregelen, onderwerp van gesprek geweest:

- Voortgang Euregionalisering (maatregel 4.1 en 4.2);
- Programma Succesvol Studeren en Succesvol Begeleiden (maatregel 2.4 en 3.1).

De studentgeleding van de CMR is apart geraadpleegd voor het thema studentbegeleiding en de studentvoucherregeling en in het voorzittersoverleg College van Bestuur-CMR zijn de Kwaliteitsafspraken of afgeleide onderwerpen daarvan meermaals besproken. Met de decentrale medezeggenschapsraden is, via het voorzittersoverleg, drie keer afgestemd over het proces van decentrale planvorming en monitoring van de decentrale middelen voor studentbegeleiding.

De hierboven beschreven afstemming heeft ervoor gezorgd dat alle betrokken partijen goed geïnformeerd zijn en hun inbreng vertaald zien in inhoudelijke keuzes bij de diverse maatregelen en de beleidswijzigingen gericht op de afronding van de Kwaliteitsafspraken.

3.2 Voortgang per maatregel

In deze paragraaf zijn per thema de maatregelen, de doelstellingen van deze maatregel en de voortgang weergegeven. Door het meerjarige karakter van de maatregelen en de doelstellingen is in 2023 veelal voortgebouwd op de eerder in gang gezette activiteiten, zoals weergegeven in eerdere Jaarverslagen. Het programmamanagement heeft gezorgd voor de overall organisatie, communicatie, verantwoording en monitoring van voortgang met alle betrokken stakeholders.

Thema 1: Intensievere en kleinschalige onderwijs

- **Maatregel 1.1 Handhaven tarief per student**
De middelen zijn, volgens plan, toegekend aan de opleidingen en deze hebben daarmee de status van intensief kleinschalig onderwijs kunnen bestendigen. Deze maatregel is afgerond voor Zuyd, het bedrag van € 161.000 is de bijdrage van Zuyd aan de Nieuwste Pabo (samenwerking Fontys/Zuyd) conform plan Kwaliteitsafspraken.

Thema 2: Meer en betere begeleiding van studenten

- Maatregelen 2.1 tot en 2.3 zijn decentrale maatregelen:
- Maatregel 2.1 Extra begeleiding nieuwe studenten. De doelstelling van deze maatregel is de academische en sociale integratie van studenten. Anders geformuleerd: dat studenten zich thuis voelen, gemotiveerd blijven, meer voortgang laten zien en minder uitvallen.
 - Maatregel 2.2 Extra begeleiding stages. Doelstelling van de maatregel is dat de student zich ondersteund voelt bij de voorbereiding op de stage en om de verbinding van de student met de opleiding tijdens de stageactiviteiten te verbeteren.
 - Maatregel 2.3 Extra begeleiding afstudeerfase. Doelstelling van deze maatregel is dat de student zich goed voorbereid voelt op de afstudeerfase en deze fase succesvol kan doorlopen.
 - Alle opleidingen hebben een budget toegekend gekregen en voor het toegekende bedrag een bestedingsplan opgesteld vanuit de wensen en behoeften die voortkomen uit (student)evaluaties. In dit plan geven ze aan hoe ze de middelen besteden en wat het beoogde effect is. Monitoring van de voortgang is gedaan door het College van Bestuur via de triale managementrapportages waarin opleidingen per activiteit de stand van zaken de ervaren effecten aangeven.

De plannen per academie hebben allemaal instemming van de Academieraad verkregen en de centrale medezeggenschap heeft toegezien of de activiteiten en bestedingen recht doen aan de centraal gemaakte afspraken. Door de werkwijze van decentrale plan- en besluitvorming is dit een gedragen proces waarmee de middelen daar worden ingezet waar deze volgens de opleiding en hun academieraad het beste effect hebben.

De middelen voor deze maatregel nemen jaarlijks toe en in 2023 is € 11.198.000 gerealiseerd. Dit is € 184.000 meer dan begroot vanwege doorgeschoven middelen uit 2022. Van het totaal gerealiseerd is € 6.160.000 ingezet voor maatregel 2.1, € 2.350.000 voor maatregel 2.2 en € 2.688.000 voor maatregel 2.3. In studiejaar 2023-2024 zijn in totaal 318 activiteiten georganiseerd om studenten beter te begeleiden tijdens hun opleiding. Hierbij wordt ingezet op aantoonbaar werkzame mechanismes uit de literatuur en kiezen opleidingen en hun academieraden voor die activiteiten die voor hun specifieke context het beste werken. Brede opleidingen investeren bijvoorbeeld meer in beroepsbeeldvormende activiteiten, de kunsten meer in ondernemerschapsvaardigheden en (para) medische opleidingen in samenwerking met het werkveld.

Onderstaand geven we een nadere toelichting op de verschillende maatregelen.

- **Maatregel 2.1 Extra begeleiding nieuwe studenten**
In 2023 zijn 144 activiteiten ondernomen tijdens de start van de studie door 29 academies. Dit is verreweg het grootste aantal activiteiten en ook het grootste deel van het budget is voor deze maatregel ingezet. Academies zetten hiermee fors in op deze belangrijke fase in het studietraject van een student.

De overgang vanuit het voortgezet onderwijs naar Zuyd is relatief groot en extra begeleiding helpt de student om een succesvolle start te maken. Goede contacten met medestudenten en docenten zorgen ervoor dat de student zich thuis voelt bij de opleiding. Binding in deze initiële fase versterkt de identificatie met de opleiding en heeft een positieve invloed op de studieprestaties, zo toont de literatuur aan. Het merendeel van de middelen wordt daarom ingezet op intensievere begeleiding gedurende de onderwijsactiviteiten en activiteiten specifiek gericht op binding met de opleiding. Denk daarbij aan introductieprogramma's en activiteiten gericht op community building.

Extra begeleiding bij het ontwikkelen van studievaardigheden en via efficiëntieprogramma's zorgt ervoor dat studenten snel over de juiste basiskennis en studievaardigheden beschikken. Dit helpt studenten doordat ze zich daardoor beter toegerust voelen voor het succesvol doorlopen van de opleiding. Tot slot helpen beroepsbeeldvormende activiteiten bij het krijgen van een realistisch beeld van wat je met de opleiding kunt, dat voorkomt teleurstelling verderop in de studie en kan ook zorgen voor vroege switch.

Alle uitgevoerde activiteiten zijn gericht op de doelstelling van deze maatregel: dat de studenten zich thuis voelen, gemotiveerd blijven, meer voortgang laten zien en minder uitvallen.

- **Maatregel 2.2 Extra begeleiding stages**
Voor deze maatregel hebben 25 academies gezamenlijk 72 activiteiten ondernomen voor een bedrag van € 2.350.000.

Tijdens hun stage werken en leren studenten in de praktijk. Een erg waardevolle ervaring, maar ook vaak ver weg van de opleiding en medestudenten. Intensiever contact tijdens de stage door extra begeleiding en bijvoorbeeld terugkomen, samen met andere studenten, is zowel gericht op de inhoud van de stageopdrachten als meer genieriek op de binding met de opleiding.

Daarnaast investeren opleidingen ook in een goede voorbereiding op de stage. Dit zorgt ervoor dat studenten goede keuzes maken en weten wat van hen wordt verwacht, maar net zo belangrijk ook wat zij van de stageverlenende organisatie en van de opleiding mogen verwachten.

Alle uitgevoerde activiteiten hebben bijgedragen aan de doelstelling dat de studenten goed voorbereid en begeleid worden tijdens de stage. Ze zijn namelijk gericht op actieve betrokkenheid in een fase waarbij de studenten buiten de opleiding werken aan hun ontwikkeling.

- **Maatregel 2.3 Extra begeleiding afstudeerfase**
Voor deze maatregel hebben 27 academies gezamenlijk 86 activiteiten ondernomen voor een bedrag van € 2.688.000.

Dit is de laatste fase voordat de student richting de arbeidsmarkt gaat als beginnend beroepsbeoefenaar. In deze fase wordt veel gewerkt met en in de praktijk, aan complexere opdrachten met meer eigen verantwoordelijkheid. De student daarin extra begeleiden en de binding met medestudenten en de opleiding behouden staat centraal.

Veruit het merendeel van de activiteiten is gericht op extra begeleiding zoals extra contact- en feedbackmomenten, expert-feedback, thesiskringen en terugkomdagen. De overige activiteiten zijn gericht op stagevoorbereiding, maar ook opfriscursussen op bepaalde gebieden als onderzoek of data-analyse of meer generieke community-building activiteiten zoals banenmarkten of alumnidagen.

Tot slot is een deel van de middelen ook ingezet voor activiteiten gericht op het voorkomen van studieachterstand en het begeleiden van studenten met studievertraging. Deze zijn gericht op het ondersteunen en motiveren van studenten en dat omzetten in haalbare en duidelijke studieplannen.

Alle activiteiten zijn gericht op het beter toegerust maken en begeleiden van studenten in de laatste fase van hun studie en dragen daarmee bij aan de doelstelling: het vergroten van de kans op het succesvol doorlopen van deze fase van de studie.

• **Maatregel 2.4
Programma Succesvol Begeleiden**

De doelstelling van deze maatregel is om de effectiviteit van maatregelen 2.1 tot en met 2.3 te vergroten, mede door nieuwe begeleidingsactiviteiten te ontwikkelen en de kwaliteit van studentbegeleiding te vergroten. In eerdere jaren is een goede basis gelegd en daar is in 2023 op voortgebouwd waarbij er extra aandacht is uitgegaan naar het meer in samenhang organiseren van ondersteuning op de verschillende thema's uit zowel het programma succesvol begeleiden als succesvol studeren. Dit had twee functies, te weten 1) het vereenvoudigen van de ondersteuning richting academies, en 2) een geïntegreerde aanpak van studeerbaarheidsvraagstukken.

Het programma heeft, net als in de voorgaande jaren, gewerkt aan de volgende drie taakgebieden:

1. Ondersteunen van opleidingen bij hun begeleidingsvraagstukken.
2. Opbouwen en delen van kennis en tools met betrekking tot studentbegeleiding.
3. Centrale regie en beleidsadvies.

Ad1. Begeleiden en adviseren van opleidingen om studentbegeleiding te verbeteren vanuit de uitgangspunten in de onderwijsvisie in praktijk.

Vaker dan voorheen worden studentbegeleidingsvraagstukken niet geïsoleerd, maar in combinatie met andere thema's die onder het programma Succesvol Studeren vallen opgepakt. Een mooie opbrengst voor 2023 is dan ook de synergie tussen de ontwikkeltrajecten van beide programma's. Uit onderzoek weten we namelijk dat het geïntegreerd en in

samenhang aandacht hebben voor de sleutels van studiesucces meer effect sorteert dan geïsoleerde maatregelen. Dat is nu ook toegepast in de werkwijze.

Ad 2. Ontwikkelen van kennis, tools en professionalisering

In 2023 is de toolbox mooi vormgegeven en breed toegankelijk gemaakt. De toolbox is ook aangevuld met onder andere een handelingsmodel voor studentbegeleiders. Verder is er een Magazine Onderwijs (eerste editie) gemaakt met aandacht onder andere voor thema's rondom studentbegeleiding. Om zo ook breder zichtbaar te maken wat gedaan is en waartoe dat leidt.

Ad 3. Centrale regie en beleidsadvies

In 2023 is samen met de dienst Studentzaken afgestemd hoe we - ook na het afronden van de Kwaliteitsafspraken - in verbinding het thema studentbegeleiding binnen Zuyd aandacht kunnen blijven geven en docenten hier effectief in kunnen blijven ondersteunen.

Afgesproken is dat de dienst Studentzaken in het komend jaar het bestaande professionaliseringsaanbod voor studentbegeleiders, coaches en mentoren verder zal doorontwikkelen. Daarnaast zal er ook op de Zuydnetpagina's voor medewerkers en de groepspagina van O&O verwezen worden naar relevant materiaal en relevante informatie voor docenten (bijv. Mood.zuyd.nl) omdat Studentzaken met name richting studenten communiceert. Door zo onderling de verbinding te leggen, willen we docenten beter ondersteunen.

Thema 3: Studiesucces

• **Maatregel 3.1 Continuering van het Programma Succesvol Studeren (PSS)**

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

Het programma heeft ook in 2023 opleidingen ondersteund bij hun doorontwikkeling naar een duurzaam studeerbaar curriculum met als beoogd effect dat de mate waarin studenten uitvallen en vertraging oplopen, afneemt. Het programma is gestart in 2017 en werkt met de vijf sleutels van studiesucces om de studeerbaarheid van opleidingen te vergroten door samenhangende inzet op (1) een overzichtelijk onderwijsprogramma met (2) een beperkt aantal onderwijsseenheden en toetsen, (3) activerend onderwijs, (4) een stimulerend onderwijsklimaat en (5) opleiden als teamprestatie. Deze Zuyd-werkwijze draagt bij aan de kennis, ontwikkeling en sturing op het gebied van studiesucces.

Het programma heeft in 2023 voortgebouwd op de activiteiten uit voorgaande jaren en werkt aan dezelfde drie taakgebieden als het programma Succesvol Begeleiden:

1. Ondersteunen van opleidingen bij hun begeleidingsvraagstukken.
2. Opbouwen en delen van kennis en tools met betrekking tot studiesucces.
3. Centrale regie en beleidsadvies.

Speciale aandacht is ook uitgegaan naar meer verbinding in de begeleiding vanuit beide programma's.

Ad 1. Ondersteunen van opleidingen bij hun begeleidingsvraagstukken

In 2023 lag de focus op de volgende jaardoelen:

- 1. Voortzetten**
 - a) Het voortzetten van de begeleiding bij lopende trajecten. Deskundigheidsbevordering van het kernteam via onderlinge uitwisseling van kennis en intervisie.
- 2. Verbinden**
 - b) Eenheid brengen in begeleiding voor de opleidingen, het voorkomen van versnippering en effectieve inzet van de beschikbare kennis.
 - c) Beschikbaar stellen en toegankelijk maken van het instrumentarium PSS voor leden van de programmateams en voor gebruik in de toekomst.
- 3. Versterken**
 - d. Van 'programmatische' naar permanente ondersteuning in de 'lijn' door inzet van dedicated domeinonderwijskundigen.

In 2023 zijn 26 van de 30 academies begeleid bij het studeerbaarder maken van het curriculum. Steeds meer academies (die vaker al een curriculumherziening achter de rug hebben) werken bewust aan een of meerdere sleutels, zoals toetsing, actief leren of onderwijsklimaat.

Sleutels voor studeerbaarheid

Het beeld van de afgelopen jaren dat er vanuit de hulpvraag vooral veel aandacht uitgaat naar sleutels 1, 2 en 3 lijkt onveranderd:

1. Programmering: 58% van de begeleide opleidingen.
2. Toetsing: 65% van de begeleide opleidingen.
3. Actief leren: 65% van de begeleide opleidingen.

Opnieuw ligt binnen sleutel 3 een groot accent op blended learning, gebruik van technologie en Moodle/Mahara.

Door actieve inzet van begeleiders van het programma Succesvol Begeleiden en betere verbinding met de andere begeleiders, is een duidelijke toename waarneembaar van aandacht voor Studentbegeleiding (sleutel 4; 35% van de begeleide opleidingen). Ook is de synergie toegenomen tussen de ontwikkeltrajecten van beide programma's (zie ook paragraaf 2.4.). Hoe de ontwikkelingen zich verhouden tot sleutel 5 (Teamwork) is lastiger te duiden, omdat deze trajecten bij Sterk Teamwerk zijn belegd. Duidelijk is wel dat het merendeel van de opleidingen waar grotere begeleidingstrajecten lopen, ook wordt begeleid door Sterk Teamwerk. Dit is logisch gezien de verwevenheid van de sleutels met teamwork. Ook de begeleiding van Succesvol Studeren en Begeleiden is overwegend gericht op teamsgewijs (visie) ontwikkelen, uitwerken en invoeren.

Opvallend veel begeleiders geven aan in te zetten op deskundigheidsbevordering van teams. Dit gebeurt enerzijds door de begeleiders zelf in de vorm van teambijeenkomsten en in-company opleidingstrajecten, zoals studentbegeleiding. Anderzijds stimuleren de begeleiders dat academies gebruik maken van het docentprofessionaliseringsaanbod van HR, zoals de BDB.

Fasering

Zoals te verwachten is na een aantal jaren looptijd, verschuift de fase waarin academies zich bevinden in het ontwikkelproces. De meeste academies bevinden zich inmiddels in de fasen Uitwerken en Invoeren (plan - do). Omdat deze vaak iteratief worden doorlopen, blijven opleidingen een aantal studie jaren in deze fasen alvorens het gehele curriculum is hernieuwd.

Nieuw is dat een aantal opleidingen al bezig is met de revisie van eerder ontwikkelde programma's. We kunnen dit beschouwen als een vorm van evaluatie van het nieuwe curriculum, waarmee de PDCA-cyclus wordt voltooid (check - act), waar het zwaartepunt van de trajecten eerder lag op ontwikkeling.

Ad 2. Opbouwen en delen van kennis en tools met betrekking tot studiesucces

In 2023 is een groepspagina voor de dienst O&O gemaakt met een toolbox, de e-learning module ‘Begeleiden van veranderprocessen’ ontwikkeld en een jaaroverzicht gemaakt in de vorm van een Magazine Onderwijs (eerste editie).

Verder is in 2023 de training Curriculumontwerp ontwikkeld en uitgevoerd (deze zat met 12 deelnemers vol bij de eerste run). Deelnemers gaven aan dat de training heel zinvol was en eigenlijk door iedereen die onderdeel wordt van een curriculumcommissie gevolgd zou moeten worden. Daarnaast is veel aandacht uitgegaan naar kennisdeling rondom AI waaronder webinars, posters en de ontwikkeling van een module AI Awareness.

Ad 3. Centrale regie en beleidsadvies

Eind 2023 heeft het lectoraat Professionalisering van het Onderwijs de evaluatie van het programma Succesvol Studeren opgeleverd. De conclusies en aanbevelingen zijn helpend bij het verder verfijnen van de aanpak en werkwijze.

Daarnaast is meegedacht bij het effectief inrichten van de ICT&O ondersteuning rondom blended onderwijs. Ook is aangehaakt bij het nationale Npuls-programma en wordt onderzocht hoe we in de verbinding met de dienst HR de volgende stappen kunnen zetten in het - in verbinding - ondersteunen van docenten op het gebied van onderwijs-ontwikkeling, onderwijsinnovatie en digitalisering.

Als laatste is een handreiking gemaakt rondom AI waarin bestaande beleidskaders vanuit verschillende organisatie-onderdelen zijn samengevoegd en vertaald naar wat dat betekent voor generatieve AI.

Decentrale middelen voor studiesucces

In 2022 hebben opleidingen aanvragen kunnen doen voor curriculum ontwikkeltrajecten. Deze zijn bekostigd uit eerder voor deze maatregel opgebouwde reserves van 900k. Academieraden zijn gedurende het proces steeds betrokken en hebben instemming verleend. Een analyse van de aanvragen laat zien dat het grootste deel van het extra budget (56%) aangevraagd is voor het actualiseren en herontwerpen van het curriculum. Een kleiner deel is aangevraagd voor integraal en digitaal toetsen (20%). Door de inzet van deze decentrale middelen hebben vele docenten een bijdrage geleverd, wat waardevol is voor het bredere leereffect rondom het ontwerpen van onderwijs en toetsing.

- Maatregel 3.2 Ontwikkelen en uitbreiden van doorstroomminoren**

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

Zuyd heeft in 2023 met de Universiteit Maastricht (UM) een aantal bijeenkomsten georganiseerd waarin directeurs en decanen met elkaar de kansen verkend hebben om samenwerking en doorstroom te verbeteren. Door een gezamenlijke projectgroep zijn regionale studentenstromen naar en tussen Zuyd en UM in kaart gebracht en zijn kansen benoemd om door- en wisselstroom te verbeteren. Zowel de bijeenkomsten met directeurs en decanen als het inzicht in de data hebben geleid tot het benoemen van concrete afspraken en projecten, zoals het ontwikkelen van gezamenlijk onderwijsaanbod voor de opleidingen Gezondheidszorg, Rechten, ICT/Data. Mensen weten elkaar steeds gemakkelijker te vinden over de instellingsgrenzen heen.

Ook met het MBO en het VO is een aantal concrete projecten gestart om Zuyd meer zichtbaar te maken via de keuzedelen in de mbo-programma’s, via evenementen met of profielwerkstukken in het VO.

Zowel met het WO als met MBO en VO wordt vaker en productiever overlegd. Data en best practices worden verzameld en gedeeld in samenwerking van de diensten O&O en M&C.

Het aantal studenten van Zuyd dat is gestart met een (pre) master van de UM maakt een gestage groei door. Het merendeel stroomt door naar de School of Business en Economics en de Faculty of Health, Medicine and Life Sciences via Zuyd doorstroomminoren en via een pre-master bij UM naar de Faculty of Law.

Thema 4: Onderwijsdifferentiatie

- Maatregel 4.1 Zuydbreed Euregionaal aanbod**

Deze maatregel is gericht op een verruiming van het blikveld van studenten door hen te laten ervaren welke kansen de Euregio kan bieden. Om studenten en medewerkers bewust te maken van de kansen van grensoverschrijdende samenwerking en de Euregionale arbeidsmarkt, stimuleert en ondersteunt de Taskforce Euregio/internationalisering van de dienst Onderwijs en Onderzoek academies bij de ontwikkeling en uitvoering van Euregionale activiteiten.

In 2023 is op meerdere fronten verdere invulling gegeven aan de bestuurlijke afspraken met University Colleges Leuven-Limburg (UCLL). Op zowel onderwijs- als onderzoeksgebied zijn gezamenlijke activiteiten uitgevoerd voor studenten en docenten vanuit diverse domeinen. Daarnaast hebben UCLL, de Fachhochschule Aachen en Zuyd in 2023 wederom gezamenlijke summer schools georganiseerd. Meer in algemene zin is ook onderzocht hoe de bestaande samenwerking met FH Aachen en Hogeschool PXL in Hasselt kan worden geïntensiveerd en verbreed.

Naast het continueren van reeds lopende initiatieven zijn in 2023 11 nieuwe Euregionale activiteiten gestart. Voorbeelden van succesvolle activiteiten zijn de Miniclinics van de opleiding Fysiotherapie bij fysiotherapiepraktijken in Duitsland, de minoren Event Management en Service Design van Facility Management in samenwerking met UCLL en de samenwerking van de opleiding Technische Bedrijfskunde met de T2 Campus in Genk.

Het lectoraat Global Minds @ Work heeft in samenwerking met het lectoraat Employability tijdens het Zuyd-event ‘Samen Schitteren’ de resultaten gepresenteerd van een onderzoek naar de Euregionale mindset van Zuyd-studenten. De onderzoeksresultaten en de aanbevelingen in het rapport helpen Zuyd om gericht te kunnen werken aan de bevordering van Euregionale competenties en daarbij nog beter aan te sluiten bij de wensen en behoeften van studenten. De Global Mind Monitor, die is uitgebreid met een Euregionale component, kan worden ingezet om het effect van grensoverschrijdende onderwijservaringen in kaart te brengen.

Tijdens bijeenkomsten van het Zuyd-netwerk Internationalisering en via nieuwsbrieven zijn kennis en expertise breed gedeeld. Workshops en de uitwisseling van best practices hebben academies geïnspireerd en gestimuleerd om Euregionale activiteiten te ontplooiën. In juni 2023 is ter afsluiting van het studiejaar een drukbezochte

kennissessie georganiseerd, met medewerking van het Zuyd-lectoraat Global Minds @ Work, een expert van de Haagse Hogeschool, Nuffic en de Begripsacademie. Het thema van deze kennissessie was “Internationalisation at Home, voor iedereen”. In 2024 wordt dit thema verder uitgewerkt als een van de speerpunten in het internationaliseringsbeleid, waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor de Euregionale dimensie.

- Maatregel 4.2 Euregionaal Taal- en cultuur Onderwijs**

(Was Lintminoren Duits en Frans)
Het besluit om meer te focussen op Euregionaal Taal- en Cultuuronderwijs naast de minoren Duits en Frans heeft vruchten afgeworpen en geleid tot een breed aanbod aan taal- en cultuuractiviteiten gericht op de Euregio. Dit is conform verwachting van de in 2022 beschreven bijstelling.

Zo is de samenwerking met het Studieloopbaancentrum, van waaruit extracurriculaire en voor iedereen toegankelijke taalcursussen worden aangeboden, versterkt. Dit heeft geleid tot een programma-aanbod van drie taalcursussen (Frans, Duits en Nederlands voor anderstaligen). Het buurtalenaanbod bestaat zodoende uit de minoren Frans en Duits en extracurriculaire taalcursussen Duits, Frans en Nederlands. De cursus Nederlands voorziet in een behoefte van niet-Nederlandstalige studenten en draagt bij aan hun inclusie en binding met Limburg en de Euregio. Door de inzet van middelen via de Kwaliteitsafspraken, konden deze taalcursussen gratis worden aangeboden, waarmee de drempel voor deelname verlaagd is. Dit is terug te zien in de grote stijging van het aantal deelnemers.

Dankzij de inzet van Kwaliteitsmiddelen is ook de externe certificering van bereikte taalniveaus door Zuyd gefinancierd. In 2023 hebben 12 studenten deelgenomen aan examens voor het DELF/DALF-certificaat (Frans) en 19 aan examens voor het Goethe-certificaat (Duits), gericht op erkende valorisatie van hun taalkennis. Naast het aanbod van minoren en taalcursussen vindt verwerving van talenkennis ook plaats door een actieve deelname van studenten aan gesprekken in een informele setting. Hiervoor zijn in 2023 zeven Language Cafés georganiseerd. De gespreksleiders van het taalcafé zijn studenten die zich hier vrijwillig voor aanmelden, zowel native als near-native speakers. Tijdens deze taalcafés verbeteren studenten in een informele sfeer hun taalvaardigheid onder het genot van een hapje en een drankje. Het aantal deelnemers varieert per keer van tien tot dertig. Ter afsluiting van het collegejaar 2022-2023 is een geslaagd slotevent georganiseerd waarbij aan alle deelnemers een bewijs van deelname is uitgereikt.

In 2023 hebben de bijeenkomsten een meer thematische insteek gekregen. Deze nieuwe aanpak, een verbeterde wervingsstrategie en de ondersteuning door werkstudenten heeft effect gesorteerd. Enthousiaste deelnemers hebben een informatief filmpje gemaakt over het Language Café, een geslaagd initiatief dat is ingezet voor de promotie. Andere studenten leverden spontaan bijdragen door thematische posters te ontwerpen, passend bij het thema van die maand. De betrokkenheid van studenten bij het Language Café is dus groot.

Naast taalvaardigheid zijn interculturele competenties van groot belang bij het werken over de grens. In 2023 zijn academies ondersteund bij de inbedding van de ontwikkeling van interculturele competenties in het curriculum. Expertdocenten zijn ingezet om dit vorm te geven, o.a. bij de opleidingen Verpleegkunde en Facility Management. Een resultaat is de doorontwikkeling van de voormalige minor ‘Crossing Intercultural Borders’ naar de opleidings-overstijgende minor ‘Building Intercultural Bridges’, die zich nog meer richt op de interculturele competenties vanuit de context van de student. Met dit uitgebreide aanbod van minoren, taalcursussen en het Language Café is een mooi portfolio aan taal- en cultuuronderwijs opgebouwd, waarmee in 2023 een geslaagde invulling is gegeven aan de verbreding van deze maatregel.

Thema 5 Passende en goede onderwijsfaciliteiten

- Maatregel 5.1**
Studeer- en toetsfaciliteiten

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

De investering in toetsfaciliteiten is afgerond volgens plan, waardoor er nu meer is geïnvesteerd in studeerfaciliteiten op alle locaties. Er is wederom op alle locaties geïnvesteerd in werk- en leerplekken vanuit een ontwerp: dus niet alleen meubilair en stopcontacten, maar er is veel aandacht geweest voor sfeer. Hierdoor ontstaan steeds meer prettige ruimtes waar studenten graag verblijven en samenwerken.

Daarnaast is de procedure voor studentvouchers voortgezet. Samen met de deels vernieuwde studentgeleding van de CMR wordt dit project verder vormgegeven. Tot het einde van de looptijd van de Kwaliteitsafspraken wordt de procedure voortgezet en de niet-bestede middelen worden daarbij ook in latere jaren toegekend.

3.3 Verslag medezeggenschap

De betrokkenheid van de medezeggenschap is gedurende de looptijd van de Kwaliteitsafspraken goed ingericht, zowel centraal als decentraal. De CMR neemt daarbij een actieve rol en monitort de algemene voortgang, gedane bijstellingen en denkt ook actief mee over de afronding en inbedding van alle maatregelen.

Door het meerjarige karakter zijn zowel bij de centrale als decentrale medezeggenschap nieuwe leden gekomen die niet betrokken zijn geweest bij de oorspronkelijke planvorming. Zowel de voorzitter van de CMR alsook de projectleider Kwaliteitsafspraken zorgen voor continuïteit in deze en zij zorgen er ook voor dat alle nieuwe leden goed geïnformeerd worden over hun rol en de doelstellingen uit het plan Kwaliteitsafspraken.

Formeel is in 2023 de stand van zaken van alle maatregelen drie keer besproken in de commissie Onderwijs & Onderzoek van de CMR en een keer met de voltallige CMR. Naast de volledige stand van zaken zijn enkele maatregelen apart en meer in detail besproken in de CMR en/of met de studentgeleding.

Ideeën die de CMR aandraagt worden grotendeels overgenomen en de informatievoorziening is transparant. De CMR neemt haar verantwoordelijkheid, voelt zich gehoord en ziet toe op de voortgang.

De academieraden (AR) zijn actief geïnformeerd over hun rol bij de decentrale planvorming en monitoring, zowel door de CMR als ook door de projectleider Kwaliteitsafspraken. Dit decentrale proces verloopt naar behoren en de CMR ziet erop toe dat de middelen worden ingezet zoals in het plan Kwaliteitsafspraken is afgesproken. De decentrale afstemming tussen AR en opleidingsmanagement verloopt goed en via het voorzittersoverleg academieraden worden academieraden blijvend meegenomen in hun rol. Zeker daar waar wisselingen in de bemensing hebben plaatsgevonden zowel bij de AR als bij opleidingsmanagement, is dit extra relevant. De CMR en de ambtelijk secretarissen helpen daarbij.

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

4 Studenten



4.1 Kengetallen studenten

Tabel 4.1 Kengetallen studenten

Studiejaar	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Studentaantallen	14108	14638	14334	13827	13549
Aandeel internationale studenten (%)	10,8	11	11,5	10,3	11,7
Instroom	3730	4090	3617	3512	3503
Aantal afgestudeerden	2420	2677	2646	2677	n.t.b.

4.2 Studentzaken

Welzijnsmonitor

Eind november 2022 hebben alle studenten een uitnodiging ontvangen om de Welzijnsmonitor in te vullen. In 2021 is de Welzijnsmonitor voor het eerst afgenomen. De resultaten zijn begin 2023 middels een presentatie aan het College van Bestuur, de CMR, de Raad van Toezicht en aan academies en studenten teruggekoppeld. Ten opzichte van de resultaten van de Welzijnsmonitor van 2021 was het algemeen welzijn licht gestegen en lieten ook de bevraagde deelgebieden van welzijn een lichte stijging zien. De bevraagde deelgebieden hadden betrekking op fysieke en mentale gezondheid, sociaal leven, financiële situatie en leefomgeving. Het algemeen welzijn is in 2022 gestegen van een gemiddelde score van 3,34 naar 3,54 op een schaal van 1-5 (Likert schaal).

Er was echter een tweetal groepen studenten waarvoor deze stijging niet gold: internationale studenten en studenten die zich ‘anders’ voelen, gaven een lagere score op alle welzijnsaspecten aan. Verder was er een opvallende daling te zien in het financieel welzijn. Hier maakten studenten zich ook veel zorgen over.

Er kwam ook een aantal verbeterpunten naar voren, waar Zuyd mee aan de slag gaat. Zo gaven studenten aan dat beter gecommuniceerd kan worden over de ondersteuningsmogelijkheden voor studenten, en de zichtbaarheid van de studentendecanen en studentenpsychologen bleek voor studenten nog niet voldoende. Dit werd daarom als verbeterpunt genoemd. In beleidsvorming wordt ook gekeken naar tools waarmee de weerbaarheid van studenten verhoogd kan worden.

NPO

Met ondersteuning vanuit het NPO-budget hebben er veel activiteiten op het gebied van sociale binding, sociale activiteiten en ondersteuning plaats gevonden. Een aantal voorbeelden van activiteiten zijn de studentenfeesten en de Zuyd Talks, met onder andere Ellie Lust, Jan Scheele, Ranomi Kronowidjojo en André Lacroix (zie de uitgebreide terugkoppeling over de NPO in bijlage 8).

Daarnaast is er in het kader van de bestrijding van menstruatiearmoede een pilot gestart met gratis menstruatiemiddelen.

Ook is er via een pilot gestart met het plaatsen van deurstickers met QR codes op de toiletten. Studenten die deze QR code scannen komen op de MOOD website, waar informatie over ondersteuningsmogelijkheden voor studenten staat. Verder heeft er een Valentijnsactie en een decemberactie plaats gevonden, waarin het oog hebben voor elkaar en iets voor elkaar doen centraal stond. Om studentenwelzijn ook al in het onderwijs aan bod te laten komen, is er een start gemaakt met de ontwikkeling van een integraal programma studentenwelzijn, samen met de Toneelacademie Maastricht, dienst O&O, het Preventiecentrum, dienst HR en het programma Duurzaam Zuyd.

Voor het borgen van studentenwelzijn op de lange termijn is een start gemaakt met beleidsvorming op het thema studentenwelzijn, diversiteit en inclusie en sociale veiligheid. Het thema sociale veiligheid omhelst verschillende deelthema's, zoals sociale seksuele veiligheid, de meldcode huiselijk geweld en suïcidepreventie. Al deze deelthema's worden geïntegreerd in het beleid over studentenwelzijn. De beleidskaders zijn ontwikkeld en worden in 2024 nader uitgewerkt.

Diversiteit en inclusie

Aan de hand van een plan van aanpak voor de beleidsvorming diversiteit en inclusie is er in samenwerking met dienst HR gestart met de organisatie van klankbordsessies voor medewerkers en studenten, om een beter en completer beeld én meer inzicht te krijgen van de behoeftes die er zijn op dit thema. De input uit deze sessies wordt meegenomen in het beleid en de implementatie van het thema diversiteit en inclusie. In het kader van diversiteit is er in juni 2023 voor het eerst een Zuyd Pride Month georganiseerd door dienst Studentzaken en de groep Diversity. Dit initiatief zal een vervolg krijgen in juni 2024.

Aanvullend hierop is er een aantal voorzieningen gerealiseerd, zoals regenboogvlaggen die speciaal voor Zuyd zijn ontwikkeld en op alle locaties van Zuyd hangen. Tevens is er een extra genderneutraal toilet gebouwd, en wordt er aan de inrichting van een multifunctionele stilteruimte gewerkt. Tot slot is, vanuit aanbevelingen van studenten, een peer-group, voor en door studenten met licht mentale klachten, gestart. Deze peergroup heet "Zuyd PRAAT". In de maandelijkse bijeenkomsten van de peergroup wordt gesproken over de omgang met de ervaren mentale klachten.

Sociale Veiligheid

Sociale veiligheid vormt een belangrijk thema voor Zuyd, waar continu aandacht voor is. In 2023 is er extra aandacht besteed aan een aantal deelthema's van sociale veiligheid, onder andere de meldcode huiselijk geweld, seksueel grensoverschrijdend gedrag en suïcidepreventie. Zo is bekendheid gegeven aan de landelijke wet meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling door onderstaande activiteiten:

- Tijdens de jaarlijkse week tegen kindermishandeling vonden de 'Meldcodeshow IK-JIJ-WIJ-in-Actie' plaats voor onderwijsprofessionals op het Zuyd onderwijssevent Samen Schitteren.
- Onderwijsprofessionals waren in de gelegenheid om de kennis-e-learning van Augeo over de Wet verplichte Meldcode voor Huiselijk geweld en kindermishandeling te volgen. Hier zijn gratis accounts voor beschikbaar gesteld.

Om ook in de regio een structurele samenwerking te kunnen borgen, is er een intensieve samenwerking met de Limburgse Beweging tegen Kindermishandeling, onder aanvoering van gouverneur Emile Roemer.

Voor het vergroten van bewustwording over grensoverschrijdend gedrag en het bijdragen aan preventie, konden studenten en medewerkers gratis aansluiten bij de theatervoorstelling Safe Space, die in samenwerking met de Universiteit Maastricht is georganiseerd.

De dienst Studentzaken is aangesloten bij het landelijke project Let's Talk about Yes (LTAY), in samenwerking met Amnesty International, voor de opzet van een integraal programma sociale en seksuele veiligheid voor studenten en onderwijspersoneel van alle hogescholen en universiteiten. In dit kader is ook een start gemaakt met het formuleren van beleid over sociale en seksuele veiligheid voor Zuyd. Voor de verbetering van de samenwerking in de lijn, heeft dienst Studentzaken ook contacten met de regio in het

bevorderen van sociale veiligheid versterkt. Zo maakt Studentzaken deel uit van de werkgroep voor het project Veilige Steden/straatintimidatie van de gemeente Maastricht. Verschillende regionale en landelijke partners nemen hieraan deel, onder andere de UM, het Vista college, de GGD, Mondriaan preventie, Seks Matters, zedenpolitie Limburg en stichting COC.

5

Medewerkers



5.1 Human Resources Beleid

Volgend op de strategische keuzes die bij Zuyd zijn gemaakt, zijn ook in 2023 weer flinke stappen gezet op het gebied van personeel en organisatie. Dit zien we terug in de ambities van de academies en diensten door hun inzet op het gebied van strategische personeelsontwikkeling (met de daaraan verbonden HR-instrumenten), (docent)professionalisering en teamontwikkeling/zelforganisatie.

5.1.1 Organisatie- team- en individuele ontwikkeling

Strategische Personeelsontwikkeling

Ook dit jaar is aan academies en diensten gevraagd om nadrukkelijk door een bril van strategische personeelsontwikkeling (SPO) naar hun medewerkers te kijken. Doel hiervan is om ook op de langere termijn een kwalitatieve en kwantitatieve match te blijven realiseren tussen onze strategische agenda, ontwikkelingen in de omgeving en de kwaliteiten van onze medewerkers. In 2023 heeft HR het - in nauwe samenwerking met de directie en opleidingsmanagers van de academies Gezondheidszorg en Welzijn ontwikkelde - instrument voor strategische personeelsontwikkeling voor docenten geïntroduceerd bij academies. De eerste academies werken hier nu met ondersteuning van HR mee.

Op basis van ervaringen wordt dit instrument eventueel nog bijgesteld. In 2024 zal ook een concept SPO raamwerk voor alle overige functies worden ontwikkeld.

5.1.2 Team- en individuele professionele en persoonlijke ontwikkeling

In het afgelopen jaar is het aanbod dat medewerkers kan ondersteunen in hun persoonlijke én professionele ontwikkeling flink gegroeid. We bieden algemene professionaliseringsmogelijkheden voor medewerkers en specifieke mogelijkheden voor docenten, leidinggevend en teams.

Teamontwikkeling

In 2023 is het programma Sterk Teamwerk bij ruim 80 teams actief geweest. Aan het einde van het studiejaar liepen er nog 65 trajecten. Dat is een toename van 18 trajecten ten opzichte van 2022. Ter ondersteuning van de ontwikkeling naar zelforganiserende sterke teams zijn de eind 2022 gelanceerde Sterk Teamwerk workshops vooral ingezet als in company workshops. Daarnaast is ook de eind 2022 geïntroduceerde Sterk Teamwerk groepspagina op Zuydnet verder gepromoot, waarop medewerkers alle informatie over het programma, inclusief tools, kunnen vinden om zelf toe te kunnen passen.

Begin 2023 is besloten om het programma Sterk Teamwerk met een jaar te verlengen tot 2023-2024. Daarnaast is eind 2023 een consolidatiekompas ontwikkeld voor de borging van het Sterk Teamwerk -gedachtengoed. Hiermee maken wij een integrale beweging naar zelforganiserend werken.

Leiderschapsontwikkeling

Op basis van het in 2022 geïntroduceerde perspectief op leiderschap, een start gemaakt om te komen tot een met een praktische doorvertaling voor een breed en meerjarig leiderschapsprogramma voor alle leidinggevend en managementteams van Zuyd. Zoals besloten in 2022, is in 2023 gestart met het ontwikkelen van een basisaanbod voor elke leidinggevende. Concreet hebben alle leidinggeven-den in verband met de introductie van de nieuwe reflectie-gesprekken in 2023 de eendaagse training gespreksvaardig-heden gevolgd. Ook is de training omgaan met ongewenst gedrag gegeven. Daarnaast is er het standaard aanbod van Sterk Teamwerk (workshops en intervisie) en Good Habitz.

(Docent)professionalisering

De samenwerking van docentprofessionalisering met de dienst Onderwijs en Onderzoek is verder verstevigd. Opleidingen zijn vraaggericht ondersteund, waar nodig in een combinatie van onderwijskundige ondersteuning en trainingen. De vraag naar teamtrainingen voor docenten, vooral op het gebied van het begeleiden van studenten, nam in 2023 sterk toe.

Mede op basis van het in 2022 goedgekeurde plan van aanpak ‘doorontwikkeling docentprofessionalisering bij Zuyd’ zijn de in 2022 in gang gezette ontwikkeling en uitbreiding van het aanbod verder vorm gegeven.

De gerealiseerde ambities zijn als volgt:

1. Informatie over professionaliseringsaanbod is gebundeld op één plek
- Omdat het aanbod van professionele en persoonlijke ontwikkelmogelijkheden niet altijd goed vindbaar was op Zuydnet, hebben we eind 2022 alle informatie gebundeld op één plek, overzichtelijk per thema, zodat collega's snel kunnen zien wat voor hen interessant is. Aanvullend is in 2023 gestart met de implementatie van de aan HR2Day gekoppelde Plusport software ter ondersteuning van het hele proces van aanmelden tot en met afhandeling van ontwikkelactiviteiten, dat nu nog geheel handmatig via spreadsheets gebeurt.
2. Implementatie online leerplatform GoodHabitz
- Begin 2023 is het online leerplatform Good Habitz beschikbaar gesteld voor alle medewerkers van Zuyd. Good Habitz

is een aanbieder van online trainingen en masterclasses, die alle Zuyd medewerkers de mogelijkheid biedt om zich persoonlijk te ontwikkelen. Good Habitz heeft een breed aanbod zowel op het gebied van Microsoft 365, als onder andere voor gezondheid, communicatie, taal, leiderschap en management, sales en persoonlijke kracht.

3. Het verder ontwikkelen van verdiepings- en verbredingsaanbod
- Voortbouwend op de negen bouwstenen van Docentprofessionalisering en in antwoord op de vraag vanuit de organisatie zijn weer nieuwe trainingen ontwikkeld en gegeven, zoals de basistraining onderzoeksvaardigheden voor docent-onderzoekers, een training interculturele competenties en een training jurisprudentie.
4. Aanbod workshops en webinars reflectiegesprekken voor medewerkers
- Ter ondersteuning van de introductie van de reflectiegesprekken in 2023 ter vervanging van de oude beoordelings- en functioneringsgesprekken, zijn webinars en workshops voor medewerkers ontwikkeld die zij kunnen volgen ter voorbereiding op hun eerste reflectiegesprekken.

In 2023 is in samenwerking met dienst Marketing en Communicatie gestart met een zogeheten contentkalender voor het nog meer promoten van alle ontwikkelactiviteiten, met als doel nog meer collega's enthousiast te maken voor het volgen hiervan.

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

In het kader van het eigen risicodragerschap van Zuyd voor de WGA, de regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten en voor de Ziektewet komt de beta-ling van deze uitkeringslasten en de kosten van de re-in-tegratie voor rekening van Zuyd. In 2023 is aan drie medewerkers een WGA-uitkering toegekend en aan vijf medewerkers een IVA-uitkering. Bij een van de drie nieuwe WGA-uitkeringen gaat het om de doelgroep ‘vereenvou-digde WIA-beoordeling voor 60-plussers’, waardoor de uitkeringslasten niet toegerekend worden aan Zuyd. Het totaal aantal WGA-uitkeringsgerechtigden is per saldo daarmee, ten opzichte van het jaar ervoor, met vijf gedaald naar achttien. Bij drie (ex-) medewerkers heeft een wijzi-ging plaatsgevonden van een WGA-uitkering naar een

IVA-uitkering (Inkomensvoorziening Volledig duurzaam Arbeidsgeschikten). Voor de IVA-uitkering zijn organisaties in Nederland geen eigen risicodrager. Dit betekent dat Zuyd niet geconfronteerd is met deze uitkeringslasten. Daarnaast is bij één WGA-uitkeringsgerechtigde de termijn van tien jaar eigen risicodragerschap verstreken, hebben twee WGA-uitkeringsgerechtigden de AOW-gerechtigde leeftijd bereikt en is één medewerker volledig gere-integreerd. Tot slot zijn in 2023 drie medewerkers ziek uit dienst gegaan, waardoor er een recht op een ZW-uitkering ontstond. Deze ex-medewerkers worden in het kader van eigen risicodrager-schap in opdracht van Zuyd begeleid door een externe partij.

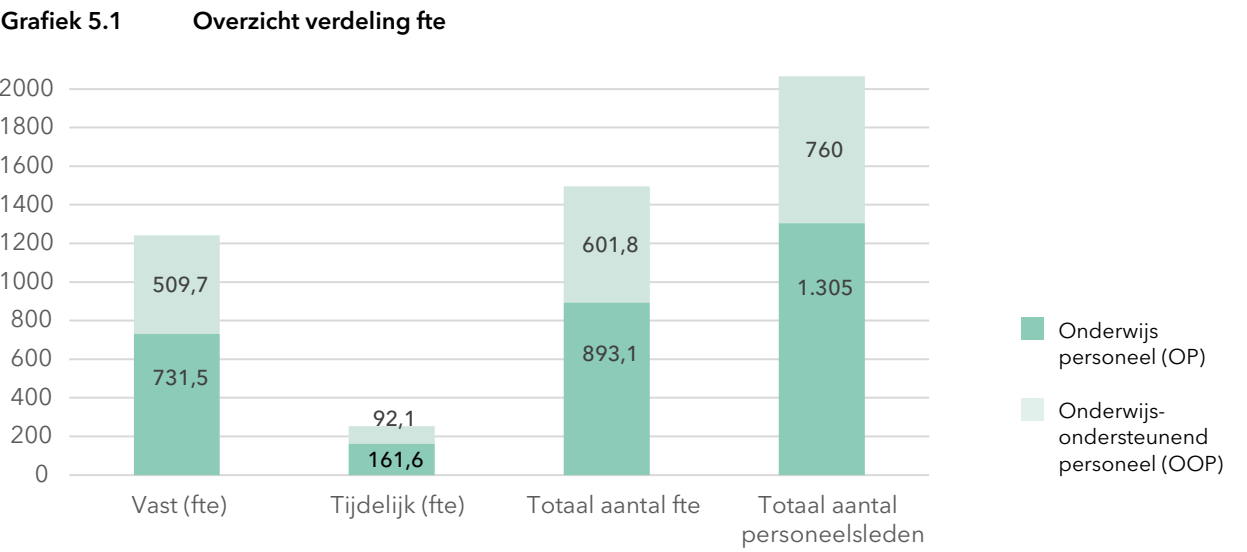
5.1.4 Overige ontwikkelingen

In 2023 is er opnieuw, gelet op de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, veel aandacht besteed aan het werven, introduceren en behouden van nieuwe medewerkers. Het aantal vacatures in 2023 bedroeg 194 (lichte daling t.o.v. 215 vacatures in 2022); hiervan zijn er 29 alleen intern ingevuld. Voor 41 vacatures lukte het niet om deze direct na de eer-ste wervingsprocedure in te vullen; deze zijn ofwel nog een keer gepubliceerd of er is binnen de dienst of academie een andere oplossing gezocht. Om de organisatie te ondersteunen bij het werven en intro-duceren van nieuwe medewerkers zijn de wervingskanalen

in kaart gebracht, de vacatureteksten vernieuwd, intro-ductiebijeenkomsten georganiseerd en is gestart met een evaluatie onder nieuwe medewerkers en leidinggevend en om zicht te krijgen op de verbeterpunten in het introductie-proces. Tevens neemt Zuyd deel aan het actieonderzoek ‘Van A naar Beter inductiebeleid’ van Zestor (arbeidsmarkt- en opleidingsfonds HBO). Dit betreft een actieonderzoek naar begeleiding van startende docenten binnen hogescholen en wordt uitgevoerd onder leiding van CINOP en ECBO. Op basis van een plan voor verdere verbetering van de arbeids-marktcommunicatie zullen in 2024 nog verdere aanvullende acties opgepakt worden.

Tot slot zijn de resultaten van het medewerkersonderzoek gepresenteerd. Hieruit bleek dat medewerkers onverminderd bevlogen zijn en nog steeds heel betrokken en trots op de collega's en de samenwerking. Daarnaast was er voor het eerst een verbetering in de ervaren werkdruk zichtbaar. Medewerkers gaven het werken bij Zuyd een 7,7. De respons bedroeg bijna 66 procent. De resultaten zijn opgepakt in de teams om te komen tot hernieuwde actieplannen binnen academies en diensten. De actiepunten zijn opgenomen in de ambitieplannen. Werkdruk, communicatie, teambetrokkenheid/teambuilding en sociale veiligheid zijn de meest voorkomende thema's waarop verbeteracties worden ingezet.

5.2 Kengetallen medewerkers

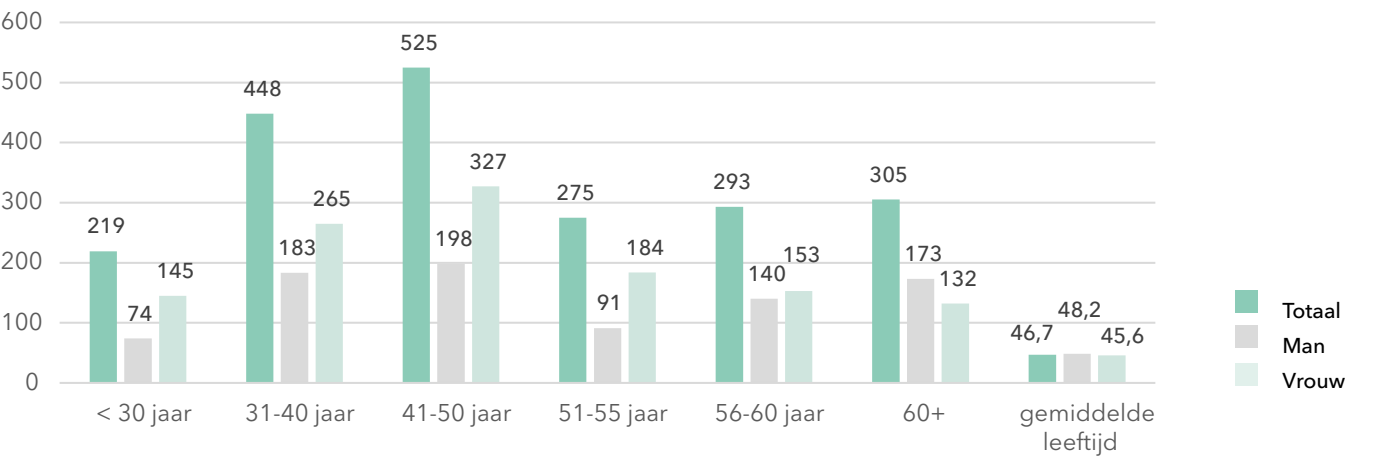


	totaal fte	vast	aantal fte vast	tijdelijk	Aantal fte tijdelijk
1-1-2021	1.322	86%	1.131	14%	191
1-1-2022	1.413	80%	1.127	20%	286
1-1-2023	1.462	81%	1.187	19%	275
1-1-2024	1.495	83%	1.241	17%	254

Gedurende het kalenderjaar 2023 is de formatie gestegen door met name de inzet van (tijdelijke) medewerkers vanuit de Kwaliteitsmiddelen, Vitaliseringsmiddelen en NPO-middelen. Daarnaast is het aantal personeelsleden in vaste dienst (54 fte) gestegen.

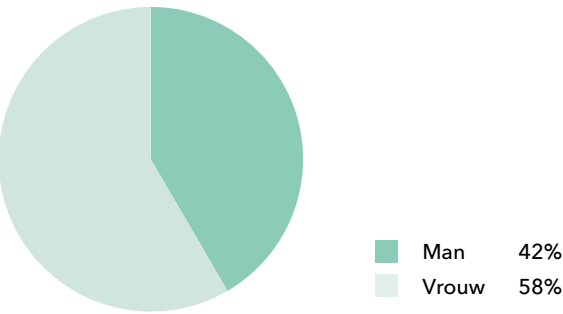
De reden hiervoor is dat naar aanleiding van de afspraken in de cao-hbo structurele werkzaamheden dienen te worden uitgevoerd op basis van een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde duur. Daarnaast zijn tijdelijke arbeidsovereenkomsten van medewerkers die oorspronkelijk benoemd zijn op basis van additionele gelden (zoals Kwaliteitsmiddelen), die naar verwachting structureel beschikbaar blijven, omgezet in een benoeming voor onbepaalde tijd.

Grafiek 5.2 Leeftijdsopbouw



De gemiddelde leeftijd per 1-1-2024 is 46,7 jaar en ten opzichte van 1-1-2023 (46,8 jaar) nog verder gedaald. Per 1-1-2022 was de gemiddelde leeftijd 47,0 jaar en per 1-1-2021 48,1 jaar. De verklaring voor deze daling is hoofdzakelijk het natuurlijk verloop, de herbezetting met nieuwe, jongere collega's en de groei van de formatie. Hierdoor staat de gemiddelde leeftijd opnieuw op het laagste punt van de afgelopen vijf jaar.

Grafiek 5.3 Verdeling man/vrouw



Bij Zuyd is de verhouding man-vrouw licht gewijzigd ten opzichte van het afgelopen jaar, toen was het 43% man / 57% vrouw.

5.2.1 Vitaliteit, ziekteverzuim

Ten opzichte van het jaar 2022 is het ziekteverzuimpercentage in 2023 licht gedaald, van 3,91% naar 3,71%. De meldingsfrequentie is gelijk gebleven aan 2022 en bedroeg 0,67. De verzuimduur is ten opzichte van 2022 nog iets verder gedaald, van 26,88 dagen in 2022 naar 23,78 dagen in 2023. In september 2023 is gestart met een pilot voor de inzet van een bedrijfsverpleegkundige bij een aantal academies en diensten. Enerzijds met als doel om medewerkers en leidinggevenden beter te ondersteunen met gerichte adviezen in de eerste fase van verzuim. Anderzijds vanuit de overtuiging dat vroege interventie de verzuimduur in positieve zin zal beïnvloeden. Begin 2024 zal deze pilot geëvalueerd worden.

Ook is in 2023 doorlopend aandacht geweest voor het Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E)-proces, dit jaar met name voor de academies en diensten die in Sittard en deels Maastricht gehuisvest waren. Tevens zijn verbeteracties ingezet om het RI&E-proces beter in te bedden. Zo is een verbeterslag in de betrokkenheid van de bedrijfsarts en academierraden bij de uitvoering van het toetsingsproces doorgevoerd. Tevens is in 2023 gestart met de uitvoering van de eerste preventief medische onderzoeken (PMO) in samenwerking met een externe partij.

In 2023 is er onveranderd veel aandacht voor vitaliteit van medewerkers. Het vitaliteitsaanbod is verder uitgebreid met workshops en de mogelijkheid van individuele begeleiding en advies op het gebied van werk en overgang en werk en mantelzorg. De eerste sessies waren druk bezocht, positief geëvalueerd en zullen in 2024 opnieuw worden aangeboden. In het begin van 2023 heeft er een onderzoek plaatsgevonden onder de medewerkers van 55 jaar en ouder, om inzicht te krijgen hoe oudere medewerkers tegen de ontwikkelingen van langer doorwerken aankijken en wat hun ideeën en behoeften zijn ten aanzien van hun loopbaan en vitaliteit tot aan hun pensioen. Met een klankbordgroep worden de vervolgstappen uit dit onderzoek verder vertaald.

Een andere geconstateerde trend is dat vaker onderzocht wordt wat een volgende stap in de loopbaan binnen of buiten Zuyd kan zijn. Dit heeft geresulteerd in een sterke toename van het aantal loopbaangerelateerde vraagstukken (38 in 2022 en 48 in 2023) waarbij er 12 keer gebruik is gemaakt van de mogelijkheid van een loopbaancoachtraject.

6

Huisvesting en duurzaamheid



6.1 Huisvesting

Eind 2023 is het voorstel vanuit het Strategisch Huisvesting Plan verder uitgewerkt en is onderscheid gemaakt in 'projecten' en 'initiatie-projecten'. Concreet was in 2023 sprake van één project, namelijk de verduurzaming en verbouwing van Maastricht Institute of Arts. De oplevering staat gepland voor september 2026.

Daarnaast was er sprake van een aantal initiatie-projecten, zoals de ontwikkeling van het Landbouwbelang in Maastricht waar de Podiumkunsten gehuisvest zouden kunnen worden, de nieuwbouw van het onderwijsgebouw van de Hotel Management School Maastricht (HMSM) en de verbouwing en de verduurzaming van de locatie aan de Brusselseweg. Deze initiatie-projecten zijn eind 2023 benoemd en worden in 2024 nader uitgewerkt.

Ook liep er een onderzoek naar de (her)huisvesting in het centrum van Heerlen, waarbij een overmaat aan m2 kan worden opgelost. Deze overmaat is afgeleid van een landelijk gemiddelde en de verwachte krimp als gevolg van de demografische ontwikkelingen. In de loop van 2024 hopen we dit onderzoek af te ronden.

Tot slot werd als onderdeel van het programma Duurzaam Zuyd (paragraaf 6.2) gewerkt aan een routekaart ter verduurzaming van het bestaande vastgoed van Zuyd, waar gepland bouwkundig en installatietechnisch onderhoud vanuit de verduurzamingsgedachte wordt aangepakt om zodoende energie te besparen en de uitstoot van CO2 te reduceren. Samen met de uitvoering van eerdergenoemde projecten ligt Zuyd op koers om te voldoen aan de klimaatdoelstellingen

6.2 Duurzaamheid

Zuyd heeft de volgende ambities ten aanzien van duurzaamheid.

Duurzaamheidsambitie 1

Alle afgestudeerden zijn, uiterlijk per 2030, in staat vanuit hun eigen discipline bij te dragen aan het vinden en hanteren van de balans tussen planet, people en prosperity op een wijze die ertoe doet voor de sector waarin ze werkzaam zijn.

Duurzaamheidsambitie 2

Zuyd hanteert zelf in haar bedrijfsvoering de balans tussen planet, people en prosperity op een wijze die ambitie 1 versterkt.

Om deze ambities handen en voeten te geven heeft het programma Duurzaam Zuyd een hernieuwde start gekregen. Het programma bestaat uit drie pijlers:

- duurzaam onderwijs en onderzoek,
- duurzame bedrijfsvoering,
- vitaliteit.

Vanuit het programma zijn routekaarten en jaardoelen opgesteld. Daarnaast is er veel geïnvesteerd in bewustwording, zichtbaarheid en competentieontwikkeling. Hiervoor zijn dagen van de duurzaamheid voor medewerkers georganiseerd, een SDG Action week en workshops tijdens het Zuyd Event. Ook is er aandacht besteedt aan duurzaamheid op de website van Zuyd. Voor een betere borging van de duurzaamheidsambities is gekeken hoe deze in de nieuwe strategie verankerd kan worden.

6.2.1 Duurzaam onderwijs en onderzoek

Om de duurzaamheidsambitie van Zuyd te kunnen behalen zijn verschillende activiteiten ondernomen om duurzaamheidsonderwerpen en duurzaamheidscompetenties te integreren in de curricula van opleidingen en academies. De ‘dag van de duurzaamheid in het onderwijs’ op 23 november 2022 vormde daarvoor een eerste stap om bewustwording te creëren onder docenten, studenten, onderzoekers en managementteams. Als vervolg daarop hebben in 2023 de volgende ontwikkelingen plaatsgevonden:

- Opleidingen/academies en lectoraten hebben geïnventariseerd welke duurzaamheidsdoelen aandacht krijgen in de opleidingsactiviteiten en onderzoeksprojecten.
- Docenten uit verschillende domeinen vragen informatie en advies aan het Programma Duurzaam Zuyd met betrekking tot studentopdrachten, onderwijs- en inspiratiemateriaal en de verduurzaming van het eigen curriculum.
- Duurzaamheidsonderwerpen en -competenties krijgen aandacht in studentopdrachten binnen minoren, stages en het afstuderen, bv. in de minor Project Leefstijl en het Programma City Deal. Binnen lectoraten is ruimschoots aandacht voor duurzaamheid vanuit de vier transitithema’s.
- Voor en door medewerkers van Zuyd en daarbuiten is onder regie van het programma Duurzaam Zuyd een inspiratiegids ontwikkeld.
- Daarnaast is gestart met de ontwikkeling van een duurzaamheidskompas om opleidingen te ondersteunen in de verduurzaming van hun curricula.
- In het kader van professionalisering is cursusaanbod beschikbaar voor medewerkers over het thema duurzaamheid binnen GoodHabitZ. Daarnaast zijn inspiratiesessies en verdiepende workshops aan teams aangeboden.

6.2.2 Duurzame bedrijfsvoering

Op het gebied van duurzame bedrijfsvoering heeft Zuyd zes aandachtsgebieden benoemd, energie & huisvesting, mobiliteit, catering, inkoop, afvalmanagement en duurzame verslaglegging. Er wordt gekeken hoe er in de toekomst op alle gebieden data kunnen worden ontsloten, zodat hierover gerapporteerd kan worden.

Energie en huisvesting

Doel: reductie van 70% van de CO2-uitstoot in 2030 t.o.v. 2006. Eind 2023 was hiervan ca. 49% gerealiseerd.

- Elektriciteitsverbruik: 4.461.270 kWh.
- Gasverbruik 794.225 m3.
- CO2-uitstoot van dit energiegebruik is daardoor met 3,5% gedaald naar 2.785.244 kg.

Met het oog op verdere CO2-reductie is in 2023 in de huisvestingsplannen (renovatie van de locatie Herdenkingsplein in Maastricht, nieuwbouw van het onderwijsgebouw van de Hotel Management School Maastricht en uitvoering van energiebesparende maatregelen in de bestaande gebouwen) nadrukkelijk aandacht geweest voor duurzaamheid.

Op bestaande locaties zijn diverse energiebesparende maatregelen uitgevoerd. Op alle locaties voert Zuyd een 19°C beleid.

Mobiliteit

Doel: Zuyd heeft zich als doel gesteld om in 2030 de uitstoot van CO2 ten gevolge van mobiliteit van zowel studenten als medewerkers met 50% gereduceerd ten opzichte van 2023.

Momenteel zijn er geen cijfers over geheel kalender 2023 beschikbaar. Over studiejaar 2022-2023 was de CO2-uitstoot door mobiliteit van studenten en medewerkers ongeveer 11.227 ton, waarvan ongeveer 80% door mobiliteit van studenten.

Catering

Doel: in 2026 is het voedingsaanbod in alle cateringfaciliteiten van Zuyd Hogeschool 70% duurzaam en is er aandacht voor no waste (voedsel en verpakking).

Nog niet alle cijfers zijn hiervoor beschikbaar. Wel bekend is:

- aanbod gezonde voeding 75%;
- 9,5% van de uren uitgevoerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- 50% van de ingekochte producten ingekocht bij lokale leveranciers;
- aandeel plantaardige voeding bedroeg 60% van het totale voedingsaanbod;
- voedselverspilling bedroeg 6%.

Inkoop

Doel: in 2026 moedigt Zuyd de aankoop van duurzame producten, diensten en werken actief aan om significante duurzaamheidswinst te maken (significant niveau MVOI). Bij alle aanbestedingen die 2023 hebben plaatsgevonden is duurzaamheid meegenomen.

Afval

Doel: 45% scheidingspercentage en 20% reductie van de afvalhoeveelheid ten opzichte van 2022 in 2026.

- Hoeveelheid afval: 295.871 kg.
- De hoeveelheid afval per gebouwgebruiker (student + medewerker): 19,4 kg/pers.
- Het afvalscheidingspercentage: 28,2%.

6.2.3 Vitaliteit

In het kader van het thema vitaliteit zijn in 2023 activiteiten ondernomen gericht op verbinden van expertise en activiteiten en het stimuleren van, bewustwording en communicatie.

- Interne samenwerking en afstemming rondom het thema vitaliteit tussen Preventiecentrum, Studentzaken, dienst HR en lectoraat Voeding, Leefstijl en Bewegen is versterkt. Er worden waar mogelijk verbindingen gelegd tussen het aanbod voor studenten en medewerkers en expertise over het thema uitgewisseld.
- Er wordt behoeftegericht ontwikkeld.
- Een gezamenlijke jaarkalender met vitaliteitsaanbod voor medewerkers en studenten zorgt voor meer zichtbaarheid.
- De eerste voorbereidingen zijn getroffen voor een vitaliteitsprogramma voor medewerkers en een vitaliteitsevent voor studenten. Het doel is om in 2024 een breed aanbod te presenteren waarmee medewerkers en studenten laagdrempelig kennis kunnen maken met het thema vitaliteit.
- Partnership met Netwerk Vitaal Limburg afgesloten.
- Bij nieuwe (her)inrichtings- of (her)huisvesting worden de behoeften van onze gebruikers geïnventariseerd om vandaar uit tot een prettige, vitale werk- en studeeromgeving te komen.

7 Financieel verslag



Het financieel verslag geeft een samenvatting van de geconsolideerde jaarrekening van Zuyd over kalenderjaar 2023. Voor een uitgebreide weergave wordt verwezen naar de jaarrekening 2023 (hoofdstuk 8).

7.1 Staat van baten en lasten

Tabel 7.1 Staat van baten en lasten

bedragen x M€	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
Rijks-en overige bijdragen	158,9	152,9	158,0
Overheidsbijdragen / subsidies overheden	2,8	2,0	1,9
Collegegelden	29,2	29,2	20,5
Baten werk i.o.v. derden	5,9	5,5	5,8
Overige baten	4,7	4,7	5,0
Totaal baten	201,5	194,3	191,2
Personeel	155,5	156,6	144,9
Afschrijving	6,1	6,1	6,0
Huisvesting	10,4	10,7	10,1
Beheer	24,1	23,7	22,3
Totaal lasten	196,1	197,1	183,3
Saldo baten en lasten	5,4	2,9-	7,9
Financiële baten & lasten	1,8	0,2-	0,9
Netto resultaat	7,2	3,1-	8,8
Boekwinst verkoop gebouw	-		1,5
Rentebaten (a.g.v. rentestijging)	2,1		0,3
Vrijval personele voorziening (contante waarde)	-		1,7
Extra middelen praktijkgericht onderzoek	2,3		0,8
Wijziging verantwoording duurzaamheidsinvesteringen	1,0		-
Genormaliseerd resultaat	1,8	3,1-	4,5

Toelichting Staat van baten en lasten

2023 sluit € 10,3 miljoen positiever dan begroot. Net als vorig jaar wordt het positieve resultaat veroorzaakt door onverwachte meevallers, krapte op de arbeidsmarkt en aanvullende Rijksbijdragen waarvan de planvorming en besteding in latere jaren plaatsvindt. Zuyd vormt hiervoor bestemmingsreserves om het verloop en de besteding te monitoren en transparant te verantwoorden.

Daarnaast speelt een bepaalde mate van terughoudendheid vanwege de verwachte krimp en op stapel staande noodzakelijke huisvestingsinvesteringen een belangrijke rol. Het effect hiervan op de financiële positie van Zuyd wordt verder toegelicht in de continuïteitsparagraaf (paragraaf 7.5).

Als laatste zijn diverse duurzaamheidsprojecten begroot die achteraf hebben geleid tot investering en activering (€ 1,0 miljoen). De kosten verschuiven hierdoor via de afschrijvingslasten naar de komende jaren.

In bovenstaand overzicht is naast het nettoresultaat (€ 7,2 miljoen) een genormaliseerd resultaat getoond (€ 1,8 miljoen). Eenmalige en bijzondere posten of nagekomen incidentele middelen zijn geëlimineerd. Het betreft de volgende posten:

1. Extra middelen die in 2023 voor praktijkgericht onderzoek zijn ontvangen (€ 2,3 miljoen) en waarvan de besteding voornamelijk de komende jaren plaatsvindt. Voor het niet bestede deel is een bestemmingsreserve gevormd. De totale bestemmingsreserve voor praktijkgericht onderzoek is eind 2023 € 2,3 miljoen.
2. De rentestijging in de loop van 2023 met een effect van € 2,1 miljoen.
3. De hierboven genoemde wijziging omtrent de duurzaamheidsinvesteringen (€ 1,0 miljoen).

Onderstaand de toelichting per post van de staat van baten en lasten.

Rijks- en overige bijdragen

De rijksbijdragen zijn € 6 miljoen hoger dan begroot. De belangrijkste plussen zijn de compensatie voor indexering (€ 2,7 miljoen), meer inschrijvingen en diplomabonussen (€ 0,8 miljoen), extra budget voor praktijkgericht onderzoek (€ 2,3 miljoen), extra budgetten voor tekort sectoren, cyber security, kennis veiligheid, sociale veiligheid en studentwelzijn (totaal € 1,2 miljoen). De aanpassing van het hbo-budget aan de referentieraming 2022 veroorzaakt een afname van € 1,0 miljoen.

De rijksbijdragen zijn € 0,9 miljoen hoger dan in 2022. Dit is de resultante van meerdere plussen en minnen. De rijksbijdragen stijgen door indexering (€ 8,7 miljoen), extra budget voor praktijkgericht onderzoek (€ 2,0 miljoen), extra

budgetten tekortsectoren, cyber security, kennis veiligheid, sociale veiligheid en studentwelzijn (totaal € 1,5 miljoen), hogere besteding van de NPO-middelen en Vitale Regio's (totaal € 1,2 miljoen) en groei kwaliteitsbudget (€ 0,5 miljoen). De belangrijkste dalingen van de rijksbijdragen zijn minder bekostigde inschrijvingen en diplomabonussen (€ 1,1 miljoen), daling door de referentieraming HBO 2022 (€ 2,1 miljoen), het wegvallen van de NPO compensatie voor de halvering collegegelden (€ 9,4 miljoen).

Overheidsbijdragen

De overheidsbijdragen bestaan uit subsidiebijdragen voor onderzoeksprojecten van de Provincie (€ 1,1 miljoen in 2023 en € 0,9 miljoen in 2022), gemeentelijke subsidies (€ 0,2 miljoen in 2023 en € 0 miljoen in 2022) en overige overheden (€ 1,5 miljoen in 2023 en € 1,0 miljoen in 2022).

Collegegelden

De collegegelden zijn gelijk aan de begroting. De daling vanwege de krimp van studenten wordt gecompenseerd door de stijging van de collegegeldtarieven 2023 (7%). Ten opzichte van 2022 stijgen de collegegelden met € 8,7 miljoen door het wegvallen van de halvering collegegelden (€ 6,7 miljoen), indexering (€ 1,3 miljoen) en meer studenten (€ 0,7 miljoen).

Baten werk i.o.v. derden

De baten zijn € 0,4 miljoen hoger dan begroot door meer subsidieprojecten (€ 0,1 miljoen) en contractactiviteiten (€ 0,3 miljoen). De baten zijn ten opzichte van vorig jaar met € 0,1 miljoen toegenomen. Dit komt door een daling van de contractopbrengsten met € 0,2 miljoen. Daartegenover staan meer onderzoeksprojecten ten opzichte van 2022 (€ 0,3 miljoen).

Overige baten

De overige baten zijn in lijn met de begroting en nemen € 0,3 miljoen af ten opzichte van vorig jaar.

Personele lasten

De personele lasten zijn lager dan begroot (€ 1,1 miljoen). Dit wordt veroorzaakt door minder inhuur van personeel (€ 2,7 miljoen), minder kosten voor deskundigheidsbevordering (€ 0,9 miljoen) en een lagere dotatie aan de personele voorzieningen (€ 0,4 miljoen). De personele voorzieningen zijn door de indexatie van de lonen wel gestegen, maar dit effect wordt teniet gedaan door de vrijval van een eerder gevormde personele voorziening. Tevens zijn er meer uitkeringen van het UWV ontvangen (€ 0,9 miljoen). De uitkeringen betreffen no-risk polissen, WAZO uitkeringen en de verruiming van het wettelijke kader voor betaald ouderschapsverlof en aanvullend geboorteverlof.

Daartegenover staat een verschuiving van 17 fte naar personeel in loondienst (€ 1,5 miljoen). Deze investering in personeel is ten behoeve van versterking van het onderwijs, door inzet van de kwaliteits-, vitaliserings- en NPO-middelen. Daarnaast zijn naar aanleiding van de nieuwe CAO afspraken de lonen per 1 juli 2023 gestegen met 6,36% met daarbovenop een vast bedrag per salarisschaal (€ 0,8 miljoen). In de begroting was deels rekening gehouden met deze loonstijging. De overige personele lasten zijn met € 1,5 miljoen hoger uitgevallen door een stijging van de opgebouwde verlofrechten (€ 0,7 miljoen), hogere uitgaven voor activiteiten personeel (€ 0,6 miljoen) en de uitgaven voor het Zuyd Event (€ 0,2 miljoen). De personele lasten zijn in 2023 gestegen ten opzichte van vorig jaar (€ 10,5 miljoen). De personele inzet is gestegen met 41 fte (€ 3,6 miljoen) en de gemiddelde personele last (GPL) ligt 6% hoger (€ 7,8 miljoen). Dit wordt veroorzaakt door de loonstijgingen conform de nieuwe CAO per 1 juli 2023. Daarnaast zijn de reis- en verblijfkosten (€ miljoen 0,1), deskundigheidsbevordering (€ 0,1 miljoen) en de overige personele lasten (€ 0,5 miljoen) hoger dan afgelopen jaar. De uitgaven voor inhuur van personeel (€ 1,2 miljoen), de dotatie aan de personele voorzieningen (€ 0,1 miljoen) zijn lager dan vorig jaar. Daarnaast zijn meer uitkeringen ontvangen (€ 0,3 miljoen).

Afschrijvingslasten

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

Huisvestingslasten

De huisvestingslasten vallen beperkt lager uit dan begroot (€ 0,3 miljoen). Dit wordt veroorzaakt door de lagere onderhoudskosten (€ 0,2 miljoen) vanwege niet uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden en geactiveerde duurzaamheidsinvesteringen die als kosten waren begroot. Daarnaast zijn de energielasten € 0,1 miljoen lager dan begroot. Dit komt door een lager verbruik. Het effect van de hogere gasprijzen (€ 1,3 miljoen) wordt naar verwachting volledig gecompenseerd door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat vanwege het verplicht beëindigen van het contract met Gazprom. In de realisatie is met deze compensatie rekening gehouden. De aanvraag voor de compensatie wordt in 2024 ingediend.

De huisvestingslasten vallen in 2023 hoger uit dan in 2022 (€ 0,3 miljoen) door hogere energielasten (€ 0,3 miljoen), hogere schoonmaakkosten (€ 0,1 miljoen), hogere kosten voor onderhoud en beveiligingskosten door indexeringen van contracten (€ 0,3 miljoen). Daartegenover staan minder huurkosten (€ 0,4 miljoen) waarvan € 0,2 miljoen door de verkoop van de parking op de Heinseweg in Sittard in 2022.

Overige lasten

De overige lasten zijn € 0,4 miljoen hoger dan begroot door hogere kosten voor studenten (€ 0,5 miljoen) waarvan € 0,4 miljoen extra NPO-uitgaven en festiviteiten in het kader van '100 jaar techniek', hogere kosten voor diensten derden (€ 0,5 miljoen), meer vervangingsinvesteringen van instrumenten en apparatuur (€ 0,3 miljoen) en een extra bijdrage aan CHILL (€ 0,2 miljoen).

Daartegenover staat minder inzet van Kwaliteitsmiddelen (€ 0,5 miljoen), lagere kosten voor reproductie en drukwerkkosten (€ 0,2 miljoen), lagere inkoop door het Teaching Hotel (€ 0,2 miljoen) en een lagere verrekening voor de Nieuwste PABO (€ 0,2 miljoen).

Ten opzichte van 2022 zijn de overige lasten met € 1,8 miljoen gestegen. Dit komt door de NPO-activiteiten voor studenten (€ 0,4 miljoen) en festiviteiten in het kader van '100 jaar techniek'. Hogere advieskosten door een nieuwe marketingstrategie en huisstijl (€ 0,5 miljoen), hogere lasten voor informatietechnologie (€ 0,2 miljoen) en meer inhuur voor onder andere cybersecurity en veiligheid (€ 0,5 miljoen) en hogere licentiekosten (€ 0,1 miljoen).

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten vallen € 2,0 miljoen positiever uit dan begroot. Dit heeft te maken met een positieve ontwikkeling van de rente na het vaststellen van de begroting. De begroting wordt in maart voor het komende studiejaar opgesteld en later voor het jaarverslag toegerekend aan het kalenderjaar. Voor 2022/2023 is geen rekening gehouden met rentebaten en voor 2023/2024 is € 0,8 miljoen begroot, zijnde vier maanden van 2023. De financiële lasten ten behoeve van de langlopende lening zijn gelijk aan de begroting.

De financiële baten en lasten vallen € 0,9 miljoen positiever uit dan vorig jaar. Dit wordt verklaard door de positieve renteontwikkeling (€ 1,8 miljoen). De rentebaten zijn ontvangen over het positieve saldo op de spaarrekening bij de Schatkist. Vanaf najaar 2022 tot eind 2023 is het rentepercentage van nihil opgelopen naar 3,9%. Daarnaast zijn er in maart van dit jaar deposito's bij de Schatkist volgestort tegen verschillende looptijden en vaste rentetarieven (€ 0,8 miljoen). In 2022 heeft de renteontwikkeling een positief effect op de contante waarde berekening van de personele voorzieningen gehad (€ 1,7 miljoen). In 2023 is de rente van de 10 jarige Nederlandse staatsobligaties, de basis voor de contante waarde berekening, iets gedaald waardoor het effect beperkt is. De financiële lasten liggen in lijn met vorig jaar.

7.2 Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit

Tabel 7.2 Kengetallen

	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Interne norm	Externe norm
Solvabiliteit II: (eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen	60%	57%	>35%	>30%
Liquiditeit: vlottende activa / kortlopende schulden	212%	195%	>50%	>50%
Huisvestingsratio: (huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen) / totale lasten	7%	8%		<15%
Weerstandsvermogen: eigen vermogen / totale baten	45%	44%		>5%
Signaleringswaarde bovenmatig Publiek EV:				
Ratio EV: feitelijk eigen vermogen / normatief eigen vermogen	76%	70%		< 100%

De kengetallen laten over de hele linie een gezond beeld zien en blijven positief ten opzichte van de interne en externe normen. Zuyd beschikt over voldoende liquide middelen om de eerste fasen van toekomstige bouwplannen zonder additionele financiering te betalen.

7.3 Treasuryverslag

Tabel 7.3 Samenvatting liquide middelen

Bankrekeningen:	saldo- & rente ontwikkeling				
bedragen x € 1.000	saldo 01-01-23	saldo 31-12-23	mutatie saldo	gemiddelde rente %	rente t/m 31-12-23
Ministerie van Financien	90.448	94.689	4.241	3,1%	2.905
Commerciele banken	103	192	89	0,0%	-
Bankrekeningen	90.551	94.882	4.331		2.905
Kasgelden	21	19	2-		
totaal	90.572	94.900	4.328		2.905

Tabel 7.4 Overzicht langlopende leningen per 31 december 2023

Lening:	Hoofdsom per 1-1-2023	Betaalde rente tot 31-12-2023	Begrote rente tot 31-12-2023	Hoofdsom per 31-12-2023
bedragen x € 1.000				
Geldlening Min. Fin. (40.000K,-)	24.000	1.050	1.047	22.000
totaal langlopende leningen	24.000	1.050	1.047	22.000

Zuyd is compliant met de “Regeling beleggen, lenen en derivaten OC&W 2016”, welke vanaf 1 juli 2016 van kracht is en waarop aanpassingen hebben plaatsgevonden op 25 april en 18 december 2018.

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

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

7.4 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 2023 voor Zuyd Hogeschool is € 223.000. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum

per persoon of functie is berekend naar rato van de omvang (en voor topfunctionarissen tevens de duur) van het dienstverband, waarbij voor de berekening de omvang van het dienstverband nooit groter kan zijn dan 1,0 fte. Het WNT-maximum voor leden van de Raad van Toezicht bedraagt 12% voor de voorzitter, 8% voor leden met commissie en 7,28% voor leden zonder commissie. De Raad van Toezicht hanteert voor 2023 een lager maximum, namelijk € 215.234 in plaats van de WNT-norm van € 223.000. Voor de tabel Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking (College van Bestuur) en zonder dienstbetrekking (Raad van Toezicht) wordt verwezen naar de jaarrekening 2023 in hoofdstuk 8, 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 2023 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 7.5 Declaraties College van Bestuur

Declaraties CvB 2023:	Collegelid S. Brand - Gruwel	Collegelid L. Verburgh	Collegelid A. Postema	Collegelid R. van Kan	CvB gezamenlijk	CvB Totaal
bedragen x € 1						
Reis- en verblijfkosten binnenland	1.824	2.173	419	118	-	4.535
Reis- en verblijfkosten buitenland	-	-	-	-	-	-
Representatie	148	122	79	-	1.152	1.501
Overige kosten	1.659	299	4.585	425	-	6.969
	3.631	2.594	5.084	543	1.152	13.004

7.5 Continuïteitsparagraaf

De studentraming vormt de basis voor de continuïteitsparagraaf. De instroom 2023/2024 is weliswaar lager dan de raming van vorig jaar, maar waar eerdere instroomprognoses nog een dalende trend lieten zien is de ontwikkeling van de huidige prognose licht stijgend. Deze positieve ontwikkeling komt door het opstarten van nieuwe opleidingen en het verhogen van de instroom van een aantal selectieopleidingen. In onderstaande tabel staat de ontwikkeling van de instroom van Zuyd in de afgelopen vijf jaar. De piek in 2020-2021 en 2021-2022 is het gevolg van de Coronapandemie waardoor de instroom landelijk steeg. De instroom is inmiddels weer genormaliseerd.

Tabel 7.6 Historie instroom studenten

Studiejaar	Totaal
2019 - 2020	3.730
2020 - 2021	4.090
2021 - 2022	3.617
2022 - 2023	3.512
2023 - 2024	3.503

De vijfjarige prognose wordt jaarlijks bijgesteld met de meest recente gegevens. De verwachting is dat het studentenaantal van studiejaar 2022/2023 tot 2027/2028 met 2,5% daalt. Vorig jaar werd over deze periode nog een daling van 5,1% verwacht. Dat de verwachte daling halveert is het gevolg van de positieve ontwikkeling van de instroom. Desondanks blijft de totale studentpopulatie dalen. Dit heeft rechtstreeks gevolgen voor het budget, omdat bijna 80% van het budget rijksbijdragen en collegegelden betreft en afhankelijk is van deze aantallen.

Naast instroom is ook uitval en afstuderen bepalend voor het aantal studenten en de bekostiging. Ook deze ontwikkelingen zijn aangepast aan de laatste inzichten en verwerkt in de prognose 2023 (zie tabel 7.7). Onderstaand de prognose van vorig jaar en de meest recente prognose.

Tabel 7.7 Studenten/deelnemersaantallen

Prognose 2022	realisatie				prognose		
	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26	26/27	27/28
Bekostigingsstatus							
Instroom		3.376	3.533	3.510	3.492	3.479	3.459
Aantal studenten	14.334	13.827	13.616	13.475	13.235	13.196	13.155
Bekostigde studenten	14.066	13.570	13.359	13.218	12.978	12.939	12.898
Bekostigde inschrijvingen	11.395	10.889	10.900	10.702	10.731	10.760	10.708

Prognose 2023	realisatie				prognose		
	21/22	22/23	23/24	24/25	25/26	26/27	27/28
Bekostigingsstatus							
Instroom		3.376	3.352	3.453	3.501	3.508	3.483
Aantal studenten	14.334	13.827	13.549	13.463	13.510	13.467	13.491
Bekostigde studenten	14.066	13.570	13.295	13.209	13.256	13.213	13.237
Bekostigde inschrijvingen	11.395	10.889	10.695	10.380	10.506	10.603	10.682

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

Tabel 7.8 Staat/raming baten en lasten

Exploitatie	Verslagjaar	2024	2025	2026	2027	2028
* € miljoen						
Rijks-en overige bijdragen	158,9	160,0	153,0	149,1	147,4	147,5
Overheidsbijdragen / subsidies overheden	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
Collegegelden	29,2	30,5	32,6	32,7	32,6	32,7
Baten werk i.o.v. derden	5,9	6,0	6,7	7,3	8,0	8,8
Overige baten	4,7	4,8	4,8	4,8	4,8	4,8
Totaal baten	201,5	204,1	199,9	196,7	195,6	196,6
Personeel	155,5	166,7	162,2	156,6	150,6	149,3
Afschrijving	6,1	6,2	6,3	6,7	8,9	10,5
Huisvesting	10,4	12,3	12,6	13,0	12,2	11,7
Beheer	24,1	25,3	24,3	23,7	23,4	23,5
Totaal lasten	196,1	210,5	205,4	200,0	195,1	195,0
Saldo baten en lasten	5,4	6,4-	5,5-	3,3-	0,5	1,6
Financiële baten	2,9	2,2	2,3	1,6	1,1	0,8
Financiële lasten	1,1	1,1	1,3	1,7	2,4	2,7
Buitengewoon resultaat	-	0,3	-	-	-	-
Netto resultaat	7,2	5,0-	4,5-	3,4-	0,8-	0,3-

De belangrijkste ontwikkelingen in de meerjarenraming zijn diverse huisvestingsinvesteringen, besteding van kwaliteits- en onderzoeksmiddelen vanuit de bestemde reserves en tijdelijke kwantitatieve personele fricties en kosten.

Het tekort dat de meerjarenraming de komende jaren laat zien komt door besteding van de bestemde reserves en de tijdelijke kwantitatieve personele fricties en kosten.

Onderstaand meer toelichting op de uitgangspunten per post.

Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

De rijksbijdragen zijn inclusief aanvullende NPO-middelen, Kwaliteitsmiddelen, extra middelen ten behoeve van tekort-

sectoren, cyber security, kennis veiligheid, sociale veiligheid en studentwelzijn, extra middelen voor vitale regio's/ krimp (eerste tranche) en extra onderzoeksmiddelen. De Kwaliteitsmiddelen zijn structureel, groeien tot en met 2024 en blijven daarna naar verwachting op niveau. Besluitvorming in de tweede respectievelijk eerste kamer is nog een onzekere factor.

De rijksbijdragen zijn geïndexeerd tot en met 2024. Voor 2023 is de indexering 5,95%. De geraamde indexering voor 2024 is 3,25 % (2,55% personeel en 0,7% prijsindexering overige lasten). De personele indexering 2024 (2,55%) is alleen ter dekking van de huidige cao-effecten. Voor nieuwe cao-afspraken wordt een aanvullende indexering van rijksbijdragen verwacht.

De rijksbijdragen dalen door het wegvallen van het extra budget ‘vitale opleidingen in krimpregio’s en onderwijs-arbeidsmarkt: tekortsectoren’ in 2025, krimp van het aantal studenten en daling van de tarieven.

Collegegelden

De prognose voor collegegelden wordt per studiejaar bepaald en daarna toegerekend naar kalenderjaar. De fluctuaties worden daarom toegelicht per studiejaar. In 2024-2025 vervalt de halvering van het collegegeld voor eerstejaars studenten en in 2025-2026 vervalt ook de halvering voor tweedejaars studenten in het onderwijs. Hierdoor stijgen de collegegeldbaten, maar daartegenover vervalt de compensatie in de rijksbijdrage. Verder stijgen de collegegelden door de indexering van ruim 9% in 2024-2025. Daarna blijven de collegegelden constant omdat het aantal studenten stabiliseert.

Baten werk i.o.v. derden en de Overige baten

De baten in opdracht van derden stijgen. De contractbaten zijn gebaseerd op voorlopige ambities van Zuyd Professional. Verwacht wordt dat de vraag naar losse (gecertificeerde) eenheden en (omscholings-)trajecten zal toenemen. Er is nog geen rekening gehouden met de hogere ambities van de ‘LLO strategie 2024-2028’, die nog definitief vastgesteld moet worden. We gaan ervan uit dat de subsidiebaten de

komende vijf jaren geleidelijk met een miljoen toenemen. De overige baten zijn voor de komende jaren constant gehouden.

Personeel

De exploitatiekosten volgen de ontwikkeling van de beschikbare middelen. Met name de rijksbijdragen dalen. Vanwege de uitvoering van geplande huisvestingsinvesteringen zal het aandeel van de inkomsten dat naar huisvesting gaat stijgen ten koste van het personele budget en de materiële beheerslasten. Om de daling van het personele budget te realiseren zal de formatie in meerjarig perspectief dalen. Het aandeel personeel in loondienst blijft 88% van de personele kosten. In de cijfers is voor 2024 10 fte, voor 2025 33 fte en voor 2026 27 fte tijdelijke frictie verwerkt.

De gemiddelde personeelslast (GPL) is na 2024 gelijk gehouden. Er is nog geen rekening gehouden met de nieuwe cao vanaf medio 2024.

De inzet van personeel niet in loondienst wordt in de raming op 8% van de personele kosten gehouden. Hierdoor komt de daling zowel bij het personeel als bij inhuur tot uitdrukking. Overige personele kosten (dotaties, reiskosten e.d.) zijn op 2,6 % van de loonkosten gehouden.

Tabel 7.9 Kengetallen – personele bezetting

Kengetal	Verslagjaar	2024	2025	2026	2027	2028
Personele bezetting (in FTE, stand ultimo)						
- Management/ Directie (OOP)	20	20	20	20	20	20
- Ondersteunend personeel	570	568	555	534	511	506
- Onderwijzend, onderzoekend en wetenschappelijk personeel (OP)	883	878	858	826	792	785
Totaal	1.473	1.466	1.433	1.380	1.323	1.311

In de raming wordt aangenomen dat de gepresenteerde afname kan worden gerealiseerd door natuurlijk verloop, afloop van tijdelijke contracten en tijdelijk taakuitbreidingen.

Afschrijving, huisvesting en beheer

De afschrijvingen gebouwen zijn gebaseerd op de geplande investeringen in Heerlen (herinrichting), Beeldende Kunsten

(herinrichting), de nieuwbouw van het onderwijsgebouw Hotelschool en de nieuwbouw van de Podiumkunsten. Daarnaast is rekening gehouden met extra investeringen om gebouwen te verduurzamen. De geraamde investeringen zijn op prijspeil 2023. Voor inrichting is rekening gehouden met een vast investeringsniveau van € 2,0 miljoen per jaar.

Daarnaast zijn bij herinrichting of nieuwbouw extra investeringen voor inrichting toegepast. De afschrijvingen stijgen door de geplande investeringen in de meerjarenraming. De overige huisvestingskosten zijn gelijk gehouden. Er is geen rekening gehouden met energiebesparing door investeringen in duurzaamheid of vermindering van vierkante meters. Er is wel rekening gehouden met tijdelijke extra huisvestingslasten bij de herinrichting Herdenkingsplein en nieuwbouw van het onderwijsgebouw Hotelschool.

Beheerslasten

Op basis van realisatie zijn de materiële beheerslasten in de meerjarenraming gelijk gehouden aan 12% van de totale lasten.

Financiële baten en lasten

In de meerjarenraming is rekening gehouden met 3% rente over de liquide middelen. De liquide middelen zijn beperkt

vastgezet in deposito’s en verder is de rente flexibel. De rentebaten dalen de komende jaren door financiering van de huisvestingsplannen met eigen middelen en door de tijdelijke negatieve exploitatieresultaten.

De rentelasten van lopende leningen zijn gebaseerd op het financieringsarrangement van de Schatkist. Door de jaarlijkse aflossing van € 2 miljoen daalt de schuld en daarmee ook de rentelasten. Voor de financiering van de voorgenomen investeringen in de nieuwbouw van het onderwijsgebouw Hotelschool en de nieuwbouw Podiumkunsten wordt naar verwachting 70% vreemd vermogen aangetrokken. Hierbij is een rentepercentage van 4% geraamd. De rentelasten stijgen hierdoor in de latere jaren.

Tabel 7.10 Balans

Balans	Verslagjaar	2024	2025	2026	2027	2028
* € miljoen						
Gebouwen&terreinen	60,2	66,3	89,8	117,8	147,4	159,2
Inventaris	11,2	10,6	10,5	11,1	12,7	13,9
Materiele vaste activa	71,4	76,9	100,3	128,9	160,1	173,1
Financiële vaste activa	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Voorraden en korte vorderingen	10,2	6,8	6,8	6,8	6,8	6,8
Liquide middelen	94,9	86,6	63,4	41,9	28,0	23,7
Vlottende activa	105,1	93,4	70,2	48,7	34,8	30,5
Totaal activa	176,8	170,6	170,8	177,9	195,2	203,9
Algemene reserve	86,4	81,9	78,6	75,7	75,2	75,2
Bestemmingsreserve kwaliteitsmiddelen	2,3	1,9	1,0	0,9	0,8	0,7
Bestemmingsreserve praktijkgericht onderzoek	2,3	2,2	2,0	1,8	1,6	1,4
RAP-middelen	0,4	0,4	0,3	0,1	0,1	0,1
Bestemmingsreserve privaat	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Eigen vermogen	91,7	86,7	82,2	78,8	78,0	77,7
Voorzieningen	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6	13,6
Langlopende schulden	22,0	22,8	29,3	40,7	58,2	66,8
Korte schulden	49,5	47,5	45,7	44,8	45,4	45,8
Totaal passiva	176,8	170,6	170,8	177,9	195,2	203,9

Ratio's

Tabel 7.11 Ratio's

Kengetallen:	Norm	Verslagjaar	2024	2025	2026	2027	2028
Solvabiliteit I: EV/TV		52%	51%	48%	44%	40%	38%
Solvabiliteit II: (EV+voorz)/TV	> 30%	60%	59%	56%	52%	47%	45%
Liquiditeit: VLA/KVV	> 50%	212%	197%	154%	109%	77%	67%
Huisvestingsratio: (huisv Ist + afschr gebouwen)/ totale lasten	< 15%	7%	8%	9%	10%	10%	10%
Weerstandsvermogen: EV/totale baten	> 5%	45%	42%	41%	40%	40%	40%
Ratio EV: (feitelijk EV/ normatief EV)	< 100%	76%	68%	57%	48%	41%	38%

De balansratio's voldoen aan de gehanteerde normen. Volgens de normen van de Inspectie heeft Zuyd geen overtollig eigen vermogen. Er is sprake van een gezonde bedrijfsvoering. De investeringen en het effect op de liquiditeiten worden de komende jaren strak gemonitord.

Materiële vaste activa

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

Liquide middelen

De geplande huisvestingsinvesteringen bij de Beeldende Kunsten worden naar verwachting met eigen middelen gefinancierd. Alleen voor de nieuwbouw (Hotelschool en Podiumkunsten) is uitgegaan van 70% externe financiering. De liquiditeit daalt in de meerjarenraming, maar blijft boven de ondergrens van OCW. Voor een overzicht van de kasstromen wordt verwezen naar tabel 7.11.

Mutaties van reserves

Voor de nog te besteden kwaliteitsgelden en middelen voor praktijkgericht onderzoek zijn bestemmingsreserves gevormd. Het verwachte verloop is separaat zichtbaar gemaakt in bovenstaande balans.

De bestemmingsreserve privaat bestaat uit het private vermogen dat is vrijgekomen na het liquideren van de B.V. Contracting en het vermogen van de B.V. De Wijk van Morgen. De private activiteiten van Zuyd staan in het verlengde van de publieke taak. De resultaten komen ten gunste van respectievelijk gaan ten laste van onze publieke reserves.

De solvabiliteit is ruim 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. We gaan ervan uit dat de voorzieningen op gelijk niveau blijven.

Langlopende schulden

De langlopende schulden van Zuyd zijn uitsluitend aangegaan ter financiering van gebouwen. De lopende schuld bij de Schatkist daalt door jaarlijkse aflossingen. In de meerjarenraming is rekening gehouden met nieuwe leningen voor de nieuwbouw Hotelschool en Podiumkunsten. De langlopende leningen stijgen hierdoor.

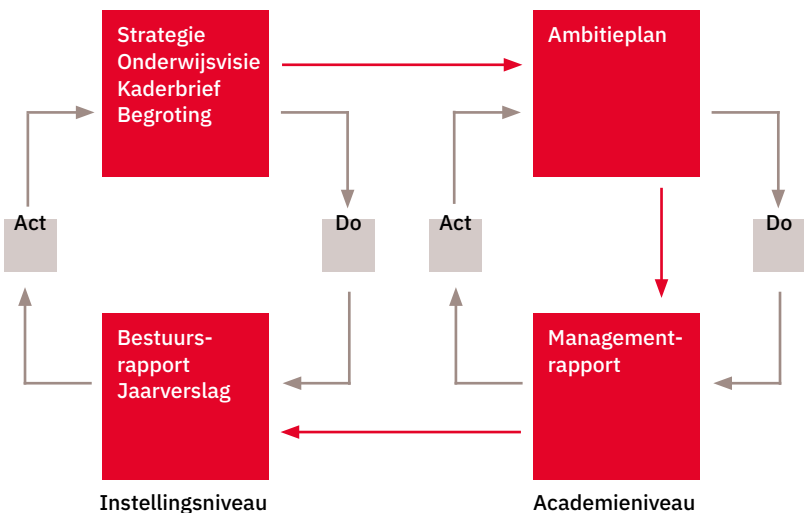
Onderstaand de verwachte kasstroom voor de komende jaren.

Tabel 7.12 Kasstroomoverzicht

Prognose kasstroom	Verslagjaar	2024	2025	2026	2027	2028
* € miljoen						
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo baten en lasten	5,4	6,4-	5,5-	3,3-	0,5	1,6
Afschrijvingen	6,1	6,2	6,3	6,7	8,9	10,5
Mutatie voorzieningen	0,2		-	-	-	-
Mutatie werkkapitaal	3,7-	1,3	1,9-	0,8-	0,5	0,4
Betaalde interest	1,1-	1,1-	1,3-	1,7-	2,4-	2,7-
Ontvangen rentebaten	2,9	2,2	2,3	1,6	1,1	0,8
Buitengewoon resultaat	-	0,3	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	9,8	2,5	0,1-	2,5	8,6	10,6
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investeringen in materiële vaste activa	3,5-	11,6-	29,6-	35,4-	40,0-	23,5-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Mutaties in financiële vaste activa	-	-	-	-	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	3,5-	11,6-	29,6-	35,4-	40,0-	23,5-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Nieuw afgesloten lening		2,8	8,5	13,4	19,8	11,4
Aflossing langlopende schulden	2,0-	2,0-	2,0-	2,0-	2,3-	2,8-
Totaal lasten	2,0-	0,8	6,5	11,4	17,5	8,6
Mutatie liquide middelen	4,3	8,3-	23,2-	21,5-	13,9-	4,3-
Beginstand liquide middelen	90,6	94,9	86,6	63,4	41,9	28,0
Mutatie liquide middelen	4,3	8,3-	23,2-	21,5-	13,9-	4,3-
Eindstand liquide middelen	94,9	86,6	63,4	41,9	28,0	23,7

7.6 Interne risicobeheersing- en controlesysteem

Zuyd borgt met het House of Control het behalen van de strategische doelen door prestatiesturing en risicobeheersing inclusief frauderisicomanagement. Het House of Control is de kapstok waarin de beheersing op hoofdlijnen wordt beschreven. Bij prestatiesturing staat de PDCA-cyclus centraal en wordt de risicobeheersing vervolgens geïntegreerd. Via de planning- en controlcyclus stuurt Zuyd op de realisatie van strategische, kwaliteits- en financiële doelen. Deze doelen worden verwerkt in de Kaderbrief. De afgeleide ambities van deze doelen worden verwerkt in de ambitieplannen van de academies en de diensten. Het College van Bestuur legt



De volgende risico's zijn te identificeren.

Onderwijs en Onderzoek

- Reputatieschade en mogelijk verlies van studenten als gevolg van het niet positief afronden van een visitatie. *Beheersingsmaatregel: De kwaliteit van het onderwijs wordt continu getoetst. De inhoudelijke kwaliteit van het onderwijs worden door de interne auditors midterm gecontroleerd, en via de P&C-cyclus gerapporteerd. Zij gebruiken hiervoor de NVAO standaarden.*
- Reputatieschade als het gevolg van het buiten de normen en waarden handelen van een student of medewerker. *Beheersingsmaatregel: Zuyd heeft een samenhangend stelsel van regelingen, voorzieningen en preventieve maatregelen rondom de rechten en plichten van studenten en*

de gemaakte afspraken vast met de directeur van de academie of dienst in een managementcontract, waarbij groten-deels gestuurd wordt op KPI's en concrete academie-specifieke afspraken. De voortgang wordt gemonitord via managementrapporten en besproken tijdens reviewgesprekken. Met KPI's wordt de instroom, voortgang en uitstroom van de studenten bewaakt. Daarnaast worden KPI's gebruikt om te bewaken dat geen risico's in de bedrijfsvoering ontstaan.

De strategische risico's worden eens in de vier jaar geïnventariseerd. In 2024 gaat een herijking plaatsvinden van de strategische risico's.

medewerkers, zoals de Integriteitscode voor medewerkers, de Gedragscode voor studenten, fraudereglement en het Studentenstatuut. Op het gebied van sociale veiligheid wordt het huidige beleid doorontwikkeld. Mocht een incident zich voordoen, dan heeft Zuyd een communicatiestrategie (woordvoeringslijn) en een kernteam crisismanagement. Daarnaast is (en wordt) social media actief gevolgd op berichtgeving over Zuyd.

- Het onderwijsaanbod sluit niet aan bij de behoefte van het werkveld en de studenten. *Beheersingsmaatregel: Zuyd heeft de regie op de portfolio-ontwikkelingen centraal georganiseerd. De portfolio-bepaling kent een eigen P&C-cyclus met als doel om de aantrekkelijkheid te waarborgen.*

- Studenten vinden Zuyd niet aantrekkelijk en wijken uit naar andere hoge scholen. De student voelt zich een nummer. *Beheersingsmaatregel: De nieuwe strategie van Zuyd 'Het begint met jou' is volledig gericht op aandacht voor de student (Wij zijn Zuyd. Wij zijn hecht, oprecht en vol vertrouwen). Er is een nieuwe mediacampagne gericht op deze strategie, waarin de student en de herkenbaarheid van Zuyd centraal staat. De relevantie van communities blijft binnen de academies breed gedragen. Er wordt op verschillende manieren inhoud aan gegeven, waarbij de aard van de opleiding mede richtingbepalend is voor de vorm. Veel opleidingen hebben functionarissen die actief zijn om de community-uitgangspunten te implementeren.*
- Landelijk beleid met betrekking tot het verminderen van internationale studenten en het effect op de opleidingen en studentenaantallen van Zuyd. *Beheersingsmaatregel: De problematiek en het effect voor een krimpregio als Limburg wordt door het College van Bestuur onder de aandacht gebracht bij het ministerie OCW, zelf en in samenwerking met andere onderwijsinstellingen en stakeholders. De ontwikkelingen worden op de voet gevolgd. Verder is voldoende flexibiliteit binnen het personeelsbestand en huisvesting.*

Continuïteit

- De ontwikkelingen in financiering *Beheersingsmaatregel: Ontwikkelingen in de financiering worden scherp gevolgd door de dienst F&C en besproken in het financieel netwerk met College van Bestuur bedrijfsvoering. De effecten worden verwerkt in prognoses, meerjarenraming en continuïteitsparagraaf.*
- Het verlies van data/systemen welke nodig zijn voor de kritische bedrijfsprocessen (als gevolg van storingen dan wel door criminele organisaties). *Beheersingsmaatregel: ICT security heeft continue veel aandacht. In 2023/2024 worden de processen over de hele linie naar niveau 3 gebracht (CMM3-project). Daarnaast wordt gewerkt aan een gezamenlijke visie voor het applicatielandschap dat gedragen wordt door het onderwijs. Om dit te bereiken is een informatiemanager met veel ervaring in het onderwijs ingezet. Er blijft aandacht voor de kennis van de medewerkers door het geven van trainingen en het voorkomen van risico's, zoals het certificeren van macro's en monitoren van systemen voor externe bedreigingen. Zowel de eigen applicaties en data als de applicaties en data via SAAS (in de cloud) zijn redundant uitgevoerd. Medewerkers en studenten loggen in met twee-factor-authenticatie. Nieuwe applicaties worden in samenwerking met de afdeling ICT geïmplementeerd.*

Medewerkers

- Vergrijzing, krapte op de arbeidsmarkt en kwalitatieve fricties. *Beheersingsmaatregel: Het HR-beleid is er sterk op gericht om een aantrekkelijke werkgever te zijn binnen de regio. Er zijn veel faciliteiten en budget beschikbaar om het eigen personeel aan Zuyd te binden en blijvend inzetbaar te houden. Bij vacatures is de aandacht gericht op wat Zuyd te bieden heeft en voor nieuw personeel is veel aandacht voor een zachte landing. De strategische personeelsontwikkeling gebeurt op eenheidsniveau waarbij ondersteuning en advies wordt geboden door de HR-adviseur.*
- Management is niet klaar voor de job. *Beheersingsmaatregel: De dienst HR ontwikkelt een leiderschapsprogramma voor opleidingsmanagers en directeuren. Opleidingsmanagers en teamleiders nemen na hun aanstelling deel aan een ontwikkelassessment.*

- Aangescherpte wetgeving op het gebied van inzet ZZP'ers en handhaving door de belastingdienst vanaf 2025. *Beheersingsmaatregel: Het onderwerp en de consequenties krijgt aandacht in het directeurenoverleg. Zuyd beschikt verder over een proces waarbij academies en diensten samenwerken om (vooraf) vast te stellen of sprake is van (schijn)zelfstandigheid. Er wordt gewerkt met modelovereenkomsten, advisering en toetsing hierop door de afdeling HR en signalering door de afdeling F&C.*

Compliance

- Niet voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs (bijvoorbeeld de WHW) en governance (bijvoorbeeld de branchecode). *Beheersingsmaatregel: Zuyd heeft een Commissie Compliance met als doel het systematisch borgen dat Zuyd compliant is met relevante wet- en regelgeving op het gebied van onderwijs en governance. De commissie bestaat uit een multidisciplinair team dat advies verstrekt aan directeuren en het College van Bestuur met betrekking tot onderwijs- of governance-vraagstukken.*
- Het niet compliant zijn met de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) is een risico (bijvoorbeeld reputatieschade, boete, herstelkosten e.d.). *Beheersingsmaatregel: Toepassing en evaluatie van hard controls (beleid, protocol, reglement, formats, verwerkersovereenkomsten), toezicht via Functionaris voor de Gegevensbescherming en toepassing via decentrale privacy contactpersonen, acties ten behoeve van creëren bewustwording en het aanpassen van processen en systemen.*

- Vermenging publieke en private geldstromen.
Beheersingsmaatregel: Borging van de betreffende wet- en regelgeving door de Commissie Compliance (zie hierboven) en rapportage en monitoring in het jaarverslag (paragraaf 7.7). De wet- en regelgeving met betrekking tot publiek/private geldstromen is door OC&W aangescherpt. De consequenties zijn ingrijpend en leiden voor het hele hoger onderwijs tot aanvullende vragen. Gezien de impact zal de invoering gefaseerd gebeuren.
- Risicovolle beleggingen met publieke middelen.
Beheersingsmaatregel: Zuyd is compliant met de regeling “Beleggen, lenen en derivaten OC&W 2016” en bankiert bij de Schatkist. Er is een treasurybeleid en monitoring vindt plaats via het Financieel Netwerk en periodieke rapportage aan de Raad van Toezicht.

Omgeving

- De demografische ontwikkelingen zorgen naar verwachting voor een dalende populatie studenten.
Beheersingsmaatregel: De nieuwe strategie en wervingscampagne is erop gericht om Zuyd te onderscheiden van de andere hogescholen en de aantrekkende werking te verhogen. Verder worden nieuwe opleidingen ontwikkeld en is er aandacht voor leven lang ontwikkelen, uitval en rendement. De organisatie moet voldoende flexibel zijn om mee te bewegen met de ontwikkelingen. Informatie over demografische ontwikkelingen staat ter beschikking van het management.

Huisvesting

- Het aantal vierkante meters van Zuyd is ruim gezien het landelijke gemiddelde. De overmaat zal groeien als gevolg van de verwachte krimp. Daarnaast stijgen de bouwkosten en de noodzakelijke investeringen voor duurzaamheid.
Beheersingsmaatregel: Het strategisch huisvestingsplan van Zuyd is gedurende het studiejaar 2022-2023 geactualiseerd. Naast positionering, behoeftes van academies en aansluiting bij het werkveld wordt gestuurd op minder vierkante meters en duurzaamheid. De huisvestingsboard bestaat uit het lid van het College van Bestuur belast met bedrijfsvoering, directeur huisvesting, directeur F&C, projectleider huisvesting, manager huisvestingsontwikkeling en directeur domein Techniek. Er is tooling ontwikkeld om de consequenties van huisvestingsplannen en eventuele wijzigingen snel inzichtelijk te krijgen, zowel voor de planning, vierkante meters als voor de meerjarige financiële consequenties. Het onderwerp staat periodiek op de agenda van het College van Bestuur en de auditcommissie.

Fraude

- Een of meer medewerkers die met opzettelijk handelen (of bewust nalaten) misleiden om daarmee onrechtmatig of onwettig voordeel te verkrijgen, waardoor Zuyd (reputatie) schade kan ervaren.
Beheersmaatregelen:
 - o Zoals reeds beschreven bij de toelichting reputatieschade onder de kop ‘Onderwijs en Onderzoek’ heeft Zuyd een samenhangend stelsel van regelingen, voorzieningen en preventieve maatregelen rondom de rechten en plichten van medewerkers.
 - o De Commissie Compliance die toeziet op borging en naleving van wet- en regelgeving. Uitgangspunt daarbij is ‘zero tolerance’.
 - o Een administratieve organisatie met functiescheidingen, procuratieregels en hard- en softcontroles, waaronder continue monitoringcontroles.
 - o Beveiliging van de geautomatiseerde systemen (zie toelichting continuïteit).

In 2021 heeft een frauderisico inventarisatie plaatsgevonden en in 2023 is een vervolgonderzoek uitgevoerd om te beoordelen of de geconstateerde risico’s met beheersmaatregelen zijn afgedekt. Daarbij is geconcludeerd dat de hard controls voldoende aanwezig zijn. De vervolgstap wordt het inbedden van het onderwerp in de P&C cyclus en meer aandacht voor soft controls.

7.7 Investeren met publieke middelen in private activiteiten

Uitgangspunten

Zuyd hanteert als uitgangspunt dat al haar private activiteiten in het teken behoren te staan van haar publieke taken bekostigd onderwijs en onderzoek. Bekostigd onderwijs wordt versterkt door de bijdrage van private activiteiten aan de deskundigheid van docenten en de praktijkrelevantie van het curriculum. Private activiteiten dragen bij aan de vormgeving van leven lang ontwikkelen (LLO) en zijn daarmee van belang voor de (door)ontwikkeling van alumni en de ontwikkeling van de regio.

Zuyd rekent integrale kosten toe aan private activiteiten. De Interne Kosten Systematiek (IKS) van Zuyd is recent herijkt en goedgekeurd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en afgestemd met de accountant. Voor de private activiteiten met baten groter dan € 5.000 wordt een

projectadministratie gevoerd, waarbij de resultaten beoordeeld worden vanuit het belang voor de publieke taak. Bij activiteiten onder deze grens weegt de beheerslast niet op tegen het inzicht. We volgen de omvang van deze activiteiten kritisch.

Toerekening van personele kosten gebeurt op basis van de voorcalculatie van in te zetten uren. Jaarlijks worden de gehanteerde uurtarieven beoordeeld en indien nodig aangepast.

De private activiteiten van Zuyd staan in het verlengde van de publieke taak. De resultaten komen ten gunste van respectievelijk gaan ten laste van onze publieke reserves.

Governance

De strategisch koers van Zuyd wordt vastgelegd in het strategisch plan. Bij de totstandkoming van dit plan zijn interne en externe stakeholders nauw betrokken. Het jaarplan van Zuyd wordt vastgesteld door het College van Bestuur en goedgekeurd door de Centrale Medezeggenschap en de Raad van Toezicht.

Het strategisch plan geeft richting aan de ontwikkeling van activiteiten waaronder de publiek-private activiteiten. Jaarlijks wordt het opleidingsportfolio beoordeeld, waarbij ook eventueel niet bekostigde opleidingen meegenomen worden. De strategische koers en opleidingsplannen worden vertaald in jaarplannen en begrotingen per academie. Deze worden goedgekeurd door de academieraden.

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

De exploitatie van contractactiviteiten 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.

Een belangrijk deel van de LLO activiteiten wordt op dit moment begeleid door Zuyd Professional. Zuyd Professional is een apart organisatieonderdeel dat samen met academies en lectoraten opleidingsaanbod ontwikkelt dat aansluit bij ambities van professionals in het bedrijfsleven. Het prijsbeleid van contractonderwijs wordt jaarlijks bepaald door Zuyd Professional op basis van de integrale kosten. Integrale tarieven en prijsbeleid worden vastgesteld door het CvB.

Het financieel belang van private activiteiten is op dit moment nog beperkt. De baten uit hoofde van private activiteiten bedragen in 2023 € 2,6 miljoen; ruim 1% van de totale baten. Daarmee is het financieel risico nu beperkt.

Omvang private activiteiten

In deze verantwoording wordt inzicht gegeven in de omvang van private activiteiten. Daarbij onderscheiden we:

- contractonderwijs;
- contractactiviteiten;
- detacheringen.

Tabel 7.13 Omzet private activiteiten

Private activiteiten	Totale omzet	Waarvan omzet private activiteiten
* € miljoen		
Contractonderwijs	2,0	1,3
Contractactiviteiten	1,2	1,1
Detacheringen	1,4	0,2
Totale omzet private activiteiten	4,6	2,6

Het contractonderwijs omvat onderwijs/cursussen op basis van open inschrijving en aanschuifonderwijs niet gericht op het behalen van een diploma van een CROHO-opleiding. Onder contractactiviteiten is zowel contractonderzoek als ook incompany onderwijs gerubriceerd.

De private activiteiten worden kostendekkend geëxploiteerd. Derhalve is financiering vanuit publieke middelen voor eventuele tekorten niet aan de orde. Gezien de onduidelijkheid in de beleidsregel voor wat betreft de mutatie van de omvang van de geïnvesteerde publieke middelen in private activiteiten kunnen we hierover geen nadere informatie verstrekken.

8

Jaarrekening



Inhoud

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening	72
Geconsolideerde balans per 31 december 2023	75
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2023	75
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023	75
Toelichting op de geconsolideerde balans	76
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	80
Enkelvoudige balans per 31 december 2023 van Stichting Zuyd Hogeschool	82
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2023 van Stichting Zuyd Hogeschool	82
Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2023 van Stichting Zuyd Hogeschool	82
Grondslagen enkelvoudig	83
Toelichting op de enkelvoudige balans	83
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten lasten	85
Toelichtingen Ministerie OCW	87
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	92

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

Informatie over Zuyd Hogeschool

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

Zuyd Hogeschool is een toonaangevende hogeschool voor jongeren en volwassenen in de Brightlandsregio. Ons onderwijsaanbod bestaat uit 34 bacheloropleidingen, 11 masteropleidingen en 4 Associate degrees. Voor Zuyd staat de missie ‘passie voor ontwikkeling’ centraal, waarbij wij studenten beschouwen als aankomende professionals. Wij zijn een open kennisinstelling waar professionals in iedere fase van hun ontwikkeling over de grenzen van disciplines en organisaties heen samenwerken aan de overdracht, ontwikkeling en toepassing van hoogwaardige praktijkgerichte kennis.

Consolidatie

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

Verbonden partijen

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

De toepassing van artikel 402

Aangezien de winst-en-verliesrekening over 2023 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 en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen in de toelichting op de betreffende jaarrekeningposten.

Schattingswijziging

In 2023 heeft een schattingwijziging plaatsgevonden in de waardebepaling van de voorzieningen. Voor de waardebepaling wordt rekening gehouden met een geschatte rente- en loonontwikkeling. De rente ten behoeve van de netto contante waardebepaling is gezakt van 2,82% ultimo 2022 naar 2,27% ultimo 2023. Dit heeft een resultaatimpact van € 16.000 negatief. De loonindex is van 1,98% ultimo 2022 gestegen naar 2,96% ultimo 2023. Dit heeft een negatieve impact op het resultaat van € 497.000. De grondslagen voor de rente- en loonindex staan onderstaand toegelicht bij de waardering van de voorzieningen.

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. In de continuïteitsparagraaf zijn de deelnemingen wel mee begroot.

Kasstroomoverzicht

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

Waardering van de activa en passiva

Algemeen

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

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

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs plus bijkomende kosten, verminderd met afschrijvingen. 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. Een deel van de materiële vaste activa wordt verhuurd. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Om vast te kunnen stellen of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de paragraaf bijzondere waardeverminderingen. Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Verwerking van groot onderhoud

Zuyd verwerkt de kosten van groot onderhoud aan haar materiële vaste activa als onderdeel van de boekwaarde indien wordt voldaan aan de criteria voor activering. De geactiveerde kosten worden als afzonderlijke component behandeld. Voor zover sprake is van vervanging van onderdelen van het actief wordt de nog aanwezige boekwaarde van deze onderdelen gedesinvesteerd. Indien de boekwaarde van deze te desinvesteren onderdelen niet afzonderlijk uit de 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 waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. De 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 kasstroombgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

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 waardeverminderingsverlies dat daarvoor opgenomen was, dient te worden teruggenomen indien de afname van de waardevermindering verband houdt met een objectieve gebeurtenis na afboeking. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de winst en verliesrekening verwerkt.

Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (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 vervolgwaardering 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 gerede verwachting bestaat dat Stichting Zuyd Hogeschool aan alle voorwaarden heeft voldaan. Verwachte verliezen worden onmiddellijk in de staat van baten en lasten opgenomen. Alle projectkosten worden in de staat van baten en lasten verantwoord, waarbij het saldo van de baten en lasten van overlopende projecten wordt overgeboekt naar de balanspost projecten.

Operationele leasing

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

Personeelsbeloningen

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

Pensioengrondslag

De pensioenregeling betreft een toegezegde pensioenregeling, welke verwerkt is op basis van de verplichtingenbenadering. Het pensioen is toegekend op basis van het middelloonstelsel en is ondergebracht bij het ABP. Stichting Zuyd Hogeschool heeft in het geval van een tekort geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies. Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door de Stichting. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen. De belangrijkste kenmerken van de penisoenregeling 2023:

- premiepercentage totaal: 27,9%, waarvan 19,53% voor de werkgever.
- franchise: € 16.350
- indexatie: 11,96% in 2023 en 3,03% per 1-1-2024
- dekkinggraad ABP: 110,5% (stand december 2023)

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 2023

(na resultaatbestemming)

x K€		31 december 2023	31 december 2022
Vaste activa			
1.1	Materiële vaste activa	71.376	74.001
1.2	Financiële vaste activa	333	359
		71.709	74.360
Vlottende activa			
1.3	Voorraden	-	-
1.4	Vorderingen	10.161	6.942
1.5	Liquide middelen	94.900	90.572
		105.061	97.514
		176.770	171.874

x K€		31 december 2023	31 december 2022
2.1	Groepsvermogen	91.669	84.467
2.2	Voorzieningen	13.551	13.335
2.3	Langlopende schulden	22.000	24.000
2.4	Kortlopende schulden	49.550	50.072
		176.770	171.874

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2023

x K€		Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3 Baten				
3.1	Rijksbijdragen	158.934	152.942	158.027
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.797	1.993	1.912
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	29.196	29.215	20.505
3.4	Baten werk i.o.v. derden	5.893	5.454	5.817
3.5	Overige baten	4.716	4.656	4.998
		201.536	194.259	191.259
4 Lasten				
4.1	Personeelslasten	155.525	156.580	144.897
4.2	Afschrijvingen	6.087	6.132	6.026
4.3	Huisvestingslasten	10.432	10.721	10.093
4.4	Overige lasten	24.129	23.706	22.306
		196.173	197.139	183.322
Saldo baten en lasten		5.363	2.880-	7.937
5 Financiële baten en lasten		1.839	202-	877
Netto-resultaat		7.202	3.082-	8.814

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2023

x K€		2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		5.363	7.937
		5.363	7.937
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen		6.086	6.026
Mutaties voorzieningen		216	1.221-
		6.302	4.805
Veranderingen in werkkapitaal:			
Vorderingen		3.219-	1.682-
Schulden		522-	9.488
		3.741-	7.806
Uit bedrijfsoperaties:			
Betaalde interest		1.066-	1.125-
Ontvangen rentebaten		2.905	2.002
		1.839	877
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		9.763	21.425
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeren in materiële vaste activa		3.467-	2.965-
Desinvesteringen in materiële vaste activa		6	438
Investeren in financiële vaste activa		1-	-
Desinvesteringen in financiële vaste activa		27	26
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		3.435-	2.501-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden		2.000-	2.000-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		2.000-	2.000-
Mutatie liquide middelen		4.328	16.924
Beginstand liquide middelen		90.572	73.648
Mutatie liquide middelen		4.328	16.924
Eindstand liquide middelen		94.900	90.572

Toelichting op 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	Totaal Materiële vaste
Aanschafprijs 1-1-2023 *)	149.016	648	29.133	266	179.063
Afschrijving cumulatief 1-1-2023	87.318	-	17.744	-	105.062
Boekwaarde 1-1-2023	61.698	648	11.389	266	74.001
Investeringen	1.105		1.544		2.649
Desinvesteringen	121-		15-		136-
Afschrijvingen	3.811-		2.275-		6.086-
Vrijval afschrijving op desinvestering	121		9		130
Investeringen in uitvoering		1.589		1.814	3.403
Gereedgekomen investeringen		1.025-		1.560-	2.585-
Mutaties 2023	2.706-	564	737-	254	2.625-
Aanschafprijs 31-12-2023	150.000	1.212	30.662	520	182.394
Afschrijving cumulatief 31-12-2023	91.008	-	20.010	-	111.018
Boekwaarde 31-12-2023	58.992	1.212	10.652	520	71.376

(Des)Investeringen per rubriek x K€	Investeringen 2023	Desinvesteringen 2023
Gebouwen en terreinen		
Huisvesting	1.105	121
	1.105	121
Inventaris en apparatuur		
ICT & AV middelen	222	-
Meubilair	941	-
Overig / apparatuur	381	15
	1.544	15
Totaal investeringen	2.649	136

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn als volgt:

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

Investeringen 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 2023 zijn er geen bijzondere waardevermindering of -vermeerdering.

WOZ- en verzekerde waarde van gebouwen en terreinen:

De WOZ waarde is per 31-12-2023 € 70.770.000, deze was per 31-12-2022 € 68.668.000.

De verzekerde waarde is per 31-12-2023 € 341.415.000. De Ligne wordt verzekerd door de Vereniging van Eigenaren.

1.2 Financiële vaste activa x K€	Boekwaarde 1 januari 2023	Mutaties +/-	Mutaties +/-	Boekwaarde 31 december 2023
Overige deelnemingen	2	1	-	3
Vooruitbetaalde huurrechten	357	-	27	330
	359	1	27	333

1.4 Vorderingen x K€	31 december 2023	31 december 2022
Debiteuren		
Debiteuren algemeen	1.171	628
Studenten, deelnemers en cursisten	377	415
	1.548	1.043
Af: Voorziening wegens oninbaarheid		
Beginsaldo	247	174
Vrijval	93	32
Toevoeging	74	105
Eindsaldo per balansdatum	228	247
Overlopende activa		
Vorderingen onderhanden projecten	2.178	1.928
Vooruit betaalde kosten	2.049	1.675
Te factureren	178	348
Te ontvangen rente	1.142	280
Vordering transitievergoedingen	-	8
Vordering Stuersgebouw	1.900	1.900
Vorderingen op personeel	22	-
Verstrekte voorschotten	15	7
Tegemoetkoming energiekosten RVO	1.358	
	8.841	6.146
	10.161	6.942

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

1.5 Liquide middelen x K€	31 december 2023	31 december 2022
Rekening courant tegoed Schatistbankieren	94.689	90.448
Commerciële banken	192	103
Kasmiddelen	19	21
	94.900	90.572

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen x K€	Stand per 1 januari 2023	Resultaat	Overige mutaties	Stand per 31 december 2023
Algemene reserve	80.494	5.943	-	86.437
Bestemmingsreserve publiek	3.783	1.258	-	5.041
Bestemmingsreserve privaat	190	1		191
	84.467	7.202	-	91.669

2.1 Groepsvermogen x K€	Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat	Totaal groepsvermogen
Stand per 31 december 2021	72.937	2.578	138	75.653
Resultaat	7.489	1.205	120	8.814
Overige mutaties	68	-	68-	-
Stand per 31 december 2022	80.494	3.783	190	84.467
Resultaat	5.943	1.258	1	7.202
Stand per 31 december 2023	86.437	5.041	191	91.669

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd: x K€	1 januari 2023	Resultaat	Overige mutaties	31 december 2023
Algemene reserve	80.494	5.943	-	86.437
Bestemmingsreserve publiek				
- Kwaliteitsgelden	2.971	630-	-	2.341
- Praktijkgericht onderzoek	812	1.475	-	2.287
- RAP middelen	-	413	-	413
	3.783	1.258	-	5.041
Bestemmingsreserve privaat				
(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)				
- Privaat vermogen Zuyd	695	-	-	695
- B.V. De Wijk van Morgen	507-	-	-	507-
- B.V. CHILL	2	1	-	3
	190	1	-	191
	84.467	7.202	-	91.669

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. Niet bestede kwaliteitsmiddelen en praktijkgerichtonderzoek zijn toegevoegd aan de bestemmingsreserve.

In 2023 is een nieuwe bestemmingsreserve gevormd voor niet bestede middelen voor het Regionaal Ambitieplan (RAP middelen).

De prognose van het toekomstige verloop van de bestemmingsreserves is opgenomen in tabel 7.10 van de continuïteitsparagraaf.

2.2 Voorzieningen x K€	Saldo 1 januari 2023	Dotaties	Onttrekkingen *)	Vrijval	Saldo 31 december 2023
Personele voorzieningen					
Werkloosheidsbijdragen	518	746	287	193	784
Eigen risico WGA	2.079	137	292	673	1.251
WS	6.581	2.171	1.197	242	7.313
Jubileumvoorziening	2.098	1.111	299	-	2.910
Langdurig zieken	813	397	-	-	1.210
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	55	64	98	3	18
Transitievergoedingen	110	-	-	45	65
Overige personele voorzieningen	1.081	-	250	831	-
	13.335	4.626	2.423	1.987	13.551

Uitsplitsing personele voorzieningen x K€	Deel < 1 jaar	Deel > 1 en < 5 jaar	Deel > 5 jaar
Werkloosheidsbijdragen	392	275	117
Eigen risico WGA	217	742	292
WS	1.087	6.217	9
Jubileumvoorziening	192	803	1.915
Langdurig zieken	1.210		
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	18		
Transitievergoedingen	65		
Overige personele voorzieningen	-		
Stand per 31 december 2023	3.181	8.037	2.333

*) In de onttrekkingen zit een negatief contante waarde effect van € 16.000 en in de dotatie een loonindexering van € 497.000.

Voorziening Werkloosheidsbijdragen

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

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

Voorziening eigen risico WGA

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

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

Voorziening WS

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

Jubileumvoorziening

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

Voorziening langdurig zieken (ZW)

Deze voorziening is gevormd voor vaste medewerkers die tussen 31 december 2022 en 31 december 2023 langer dan 12 maanden ziek zijn. Bij de berekening van de populatieonvang 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 risicodrager 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 medewerkersdie zelf ontslag nemen of een tijdelijke arbeidsovereenkomst niet worden verlengd, vanwege ernstig verwijtbaar handelen of natlaten van de werkgever.

2.3 Langlopende schulden	Stand per	Aangeane	Aflos-	Stand per
x K€	1 januari 2023	Leningen	singen/ vrijval	31 december 2023
Lening Ministerie van Financiën	24.000	-	2.000	22.000
	24.000	-	2.000	22.000

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, uitgezonderd de panden van De Wijk van Morgen in Heerlen (Avantis). Het rentepercentage is 4,14%. De lening loopt tot 31 december 2035. Aflossingen vonden voor het eerst plaats vanaf 31 maart 2016 en bedragen per kwartaal € 0,5 miljoen. Deel > 5 jaar € 14 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 2023	31 december 2022
Te besteden werk in opdracht van derden		
Subsidie projecten	2.407	2.689
Bestemd voor project partners	444	1.063
Contractactiviteiten	723	901
Overige activiteiten	496	309
	4.070	4.962
Overige kortlopende schulden		
Kortlopend deel langlopende schulden	2.000	2.000
Crediteuren	2.460	2.477
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	4.495	4.030
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	7.031	6.329
Schulden terzake pensioenen	1.861	1.863
DAM	-	606
BTW	10	41
Schulden aan personeel	67	-
Overig kortlopend	4.153	4.152
	22.077	21.498
Overlopende passiva		
Bijdrage CHILL	265	32
Vooruitontvangen subsidies OCW	7.901	8.376
Vooruitontvangen collegegelden	11.658	11.012
Vooruitontvangen bedragen	316	279
Verlofrechten	2.903	3.462
Overige overlopende passiva	360	451
	23.403	23.612
	49.550	50.072

Kortlopende schulden

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Onderstaand staan de verplichtingen ultimo 2023 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).

- Voor de huur van de parkeergarage Nieuw Eyckholt is een bankgarantie afgegeven ten gunste van Twinport III BV ten bedrage van € 60.000.
- Verder zijn er een aantal korte en middellange termijncontracten afgesloten voor huur, schoonmaak, onderhoud en overige activiteiten. De korte termijnverplichtingen bedragen € 6,1 miljoen, de middellange € 10,2 miljoen en er zijn geen lange termijnverplichtingen.
- Er zijn drie operationele leasecontracten met een verplichting van € 149.000. Hiervan bedraagt kort € 40.000 en middellang € 109.000.
- Aan stichting 'Confucius Instituut Maastricht' is een toezegging gedaan van € 357.000 voor de inzet van directie, ondersteuning en financiële verantwoording. Hiervan bedraagt kort € 119.000 en middellang € 238.000.
- De exploitatie van de studentenhuisvesting 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 € 776.000.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Overzicht verbonden partijen

B.V. De Wijk van Morgen is in 2009 opgericht, met als doel het stichten en faciliteren van woningen voor onderwijsdoeleinden. De onderwijsactiviteiten zijn inmiddels beëindigd en de panden worden verhuurd om de exploitatielasten te dekken. Verhuur is geen corebusiness van Zuyd en daarom is Zuyd overgegaan tot de verkoop van de panden. Het eigen vermogen per 31 december 2023 is € 474.000 negatief. De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool. Het resultaat bedraagt € 33.000. Het betreft een 100%-deelneming.

Stichting Confucius Institute Maastricht is in november 2017 opgericht en gevestigd te Maastricht, met als doel studiebegeleiding, 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. verricht onderzoek en onderwijs op het gebied van vaktherapie.

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

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
x K€			
Rijksbijdragen OCW	158.383	152.531	157.634
Overige subsidies OCW / EZ	551	410	393
	158.934	152.942	158.027

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
x K€			
Provinciale bijdragen en subsidies	1.114	901	864
Gemeentelijke subsidies	186	9	9
Overige overheden	1.497	1.083	1.039
	2.797	1.993	1.912

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
x K€			
College-, cursus-, les- en examengelden	29.196	29.215	20.505
	29.196	29.215	20.505

3.4 Baten i.o.v. derden	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
x K€			
Contractonderzoek - internationale organisaties	644	826	792
Contractonderzoek - nationale overheden	417	254	244
Contractonderzoek - NWO	1.470	1.215	1.163
Contractonderzoek - overige non-profit organisaties	78	81	78
Contractonderzoek - bedrijven	38	108	104
Contractonderzoek	2.647	2.484	2.381
Contractonderwijs	2.020	1.608	1.860
Contractactiviteiten	1.225	1.362	1.576
	5.893	5.454	5.817

3.5 Overige baten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
x K€			
Externe Detachering/Opbrengst inzet personeel	1.421	929	823
Studentbijdragen	561	448	374
Verhuur	655	501	595
Sponsoring	31	17	138
Minoren	164	0	179
Catering / leerwerkbedrijven	1.219	1.398	1.111
Parkeren/printen/ICT	132	95	54
Afstudeerprojecten	121	128	88
Verkoop Stuursgebouw	-	-	1.494
Overige	412	1.139	142
	4.716	4.656	4.998

4.1 Personeelslasten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
x K€			
Lonen en salarissen	108.727	135.426	98.463
Sociale lasten	14.228	-	12.653
Pensioenlasten	15.648	-	16.361
Overige personele lasten	1.182	1.170	603
Af: Ontvangen uitkeringen	1.029	92	739
	138.756	136.503	127.341
Dotatie personele voorzieningen	4.626	3.022	5.684
Af: Vrijval personele voorzieningen	1.987	-	2.904
	2.639	3.022	2.780
Activiteiten personeel	658	102	470
Reis- en verblijfskosten	1.235	1.184	1.105
Bijscholing	1.506	2.404	1.390
Declaranten, extern personeel (PNIL)	10.731	13.365	11.811
	14.130	17.055	14.776
	155.525	156.580	144.897

Gem. aantal fte's in het verslagjaar	Realisatie FTE's 2023	Begroot FTE's 2023	Realisatie FTE's 2022
Onderwijspersoneel	883	864	863
Beheerspersoneel	590	592	569
	1.473	1.456	1.432

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
x K€			
Afschrijving gebouwen	3.812	3.813	3.812
Afschrijving inventaris	2.275	2.319	2.214
	6.087	6.132	6.026

4.3 Huisvestingslasten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
x K€			
Huur	2.353	2.365	2.794
Regulier onderhoud	2.645	2.813	2.466
Energie en water	1.986	2.084	1.696
Verzekering gebouwen	218	254	241
Beveiliging	606	598	462
Heffingen	632	606	589
Schoonmaak	1.992	2.001	1.845
	10.432	10.721	10.093

4.4 Overige lasten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
x K€			
Administratie en beheerslasten			
Beheer algemeen	190	375	195
Informatietechnologie en Communicatie	5.641	5.421	5.369
Repro- drukwerk	440	635	342
	6.271	6.431	5.906
Inventaris en apparatuur			
Aanschaf inventaris	1.959	1.392	1.898
Onderhoud inventaris	612	597	558
Leasing, huur	167	93	176
	2.738	2.082	2.632
Leer- en hulpmiddelen			
Lesmaterialen/ leermiddelen	800	856	718
Boeken, multi media, tijdschriften	584	606	557
Studenten	3.526	2.720	2.730
	4.910	4.182	4.005
Overige			
Advieskosten	3.984	3.444	3.296
Accountantskosten	181	143	158
Verzekeringen	701	637	616
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	71	-	105
PR, representatie en vergaderkosten	3.388	3.434	3.444
Verstrekte subsidies	462	164	473
Overige lasten	1.423	3.188	1.671
	10.210	11.011	9.763
	24.129	23.706	22.306

Honorarium accountant	Realisatie 2023	Realisatie 2022
x K€		
Jaarrekening	102	104
Projectcontroles	63	33
Belastingadvies	3	-
Overige niet-controlediensten	13	21
	181	158

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

5 Financiële baten en lasten	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
x K€			
Financiële baten			
Rentebaten	2.905	845	2.002
	2.905	845	2.002
Financiële lasten			
Rentelasten	1.066	1.047	1.125
	1.066	1.047	1.125
	1.839	202-	877

Enkelvoudige balans per 31 december 2023 van Stichting Zuyd Hogeschool
(na resultaatbestemming)

x K€	31 december 2023	31 december 2022
Vaste activa		
1.1 Materiële vaste activa	69.954	72.506
1.2 Financiële vaste activa	333	359
	70.287	72.865
Vlottende activa		
1.3 Voorraden	-	-
1.4 Vorderingen	11.689	8.434
1.5 Liquide middelen	94.787	90.562
	106.476	98.996
	176.763	171.861

x K€	31 december 2023	31 december 2022
2.1 Groepsvermogen	91.669	84.467
2.2 Voorzieningen	13.551	13.335
2.3 Langlopende schulden	22.000	24.000
2.4 Kortlopende schulden	49.543	50.059
	176.763	171.861

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2023 van Stichting Zuyd Hogeschool

x K€	Realisatie 2023	Begroting 2023	Realisatie 2022
3 Baten			
3.1 Rijksbijdragen	158.934	152.942	158.027
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.797	1.993	1.912
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	29.196	29.215	20.505
3.4 Baten werk i.o.v. derden	5.893	5.454	5.817
3.5 Overige baten	4.531	4.656	4.834
	201.351	194.259	191.095
4 Lasten			
4.1 Personeelslasten	155.525	156.580	144.897
4.2 Afschrijvingen	6.015	6.132	5.954
4.3 Huisvestingslasten	10.359	10.721	10.056
4.4 Overige lasten	24.122	23.706	22.371
	196.021	197.139	183.278
Saldo baten en lasten	5.330	2.880-	7.817
5 Financiële baten en lasten	1.839	202-	877
6 Resultaat deelnemingen	33	-	120
Netto-resultaat	7.202	3.082-	8.814

Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2023 van Stichting Zuyd Hogeschool

x K€	2023	2022
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	5.330	7.817
	5.330	7.817
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen	6.015	5.954
Mutaties voorzieningen	216	1.221-
	6.231	4.733
Veranderingen in werkkapitaal:		
Vorderingen	3.255-	1.549-
Schulden	516-	8.807
	3.771-	7.258
Uit bedrijfsoperaties:		
Betaalde interest	1.066-	1.125-
Ontvangen rentebaten	2.905	2.002
Resultaat deelnemingen	33	120
	1.872	997
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	9.662	20.805
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
Investerings in materiële vaste activa	3.469-	2.966-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	6	439
Investerings in financiële vaste activa	1-	-
Desinvesteringen in financiële vaste activa	27	789
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	3.437-	1.738-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
Aflossing langlopende schulden	2.000-	2.000-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	2.000-	2.000-
Mutatie liquide middelen	4.225	17.067
Beginstand liquide middelen	90.562	73.495
Mutatie liquide middelen	4.225	17.067
Eindstand liquide middelen	94.787	90.562

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	Gebouwen en terreinen	Gebouwen en terreinen in uitvoering	Inventaris en apparatuur	Inventaris en apparatuur in	Totaal Materiële vaste
x K€					
Aanschafprijs 1-1-2023	146.713	648	28.886	266	176.513
Afschrijving cumulatief 1-1-2023	86.510	-	17.497	-	104.007
Boekwaarde 1-1-2023	60.203	648	11.389	266	72.506
Investerings	1.107		1.544		2.651
Desinvesteringen	121		15		136
Afschrijvingen	3.740		2.275		6.015
Vrijval afschrijving op desinvestering	121		9		130
Investerings in uitvoering		1.589		1.814	3.403
Gereedgekomen investeringen		1.025		1.560	2.585
Mutaties 2023	2.633-	564	737-	254	2.552-
Aanschafprijs 31-12-2023	147.699	1.212	30.415	520	179.846
Afschrijving cumulatief 31-12-2023	90.129	-	19.763	-	109.892
Boekwaarde 31-12-2023	57.570	1.212	10.652	520	69.954

1.2 Financiële vaste activa	Boekwaarde 1 januari 2023	Mutaties +/-	Mutaties -/-	Boekwaarde 31 december 2023
x K€				
Overige deelnemingen	2	1	-	3
Vooruitbetaalde huurrechten	357	-	27	330
	359	1	27	333

Verloopoverzicht deelnemingen	BV De Wijk van Morgen	BV CHILL	Boekwaarde
x K€			
Saldo per 1 januari 2023	-	2	2
Resultaat	33	-	33
Aankoop certificaten	-	1	1
Verrekend met vorderingen	33-	-	33-
Saldo per 31 december 2023	-	3	3

1.4 Vorderingen	31 december 2023	31 december 2022
x K€		
Debiteuren		
Debiteuren algemeen	1.171	628
Studenten, deelnemers en cursisten	377	415
	1.548	1.043
Af: Voorziening wegens oninbaarheid		
Beginsaldo	247	174
Afgeboekt	93	32
Toevoeging	74	105
Eindsaldo per balansdatum	228	247
Vorderingen		
Vorderingen onderhanden projecten	2.178	1.928
Vorderingen op groepsmaatschappijen	1.529	1.492
Vooruit betaalde kosten	2.049	1.675
Te factureren	177	348
Te ontvangen rente	1.142	280
Vordering transitievergoedingen	-	8
Vordering Stuersgebouw	1.900	1.900
Vorderingen op personeel	22	-
Verstrekte voorschotten	15	7
Tegemoetkoming energiekosten RVO	1.358	-
	10.369	7.638
	11.689	8.434

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

1.5 Liquide middelen	31 december 2023	31 december 2022
x K€		
Rekening courant tegoeed Schatistbankieren	94.689	90.448
Commerciële banken	79	93
Kasmiddelen	19	21
	94.787	90.562

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen	Stand per	Resultaat	Overige	Stand per
x K€	1 januari 2023		mutaties	31 december 2023
Algemene reserve	80.494	5.943	-	86.437
Bestemmingsreserve publiek	3.783	1.258	-	5.041
Bestemmingsreserve privaat	190	1	-	191
	84.467	7.202	-	91.669

2.1 Groepsvermogen	Algemene	Bestemmings-reserve	Bestemmings-reserve	Totaal groepsvermogen
x K€	reserve	publiek	privaat	
Stand per 31 december 2021	72.937	2.578	138	75.653
Resultaat	7.489	1.205	120	8.814
Overige mutaties	68	-	68	-
Stand per 31 december 2022	80.494	3.783	190	84.467
Resultaat	5.943	1.258	1	7.202
Stand per 31 december 2023	86.437	5.041	191	91.669

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:				
x K€	1 januari 2023	Resultaat	Overige mutaties	31 december 2023
Algemene reserve	80.494	5.943	-	86.437
Bestemmingsreserve publiek				
- Kwaliteitsgelden	2.971	630	-	2.341
- Praktijkgericht onderzoek	812	1.475	-	2.287
- RAP middelen	-	413	-	413
	3.783	1.258	-	5.041
Bestemmingsreserve privaat				
(Deze betreft het eigen vermogen van de groepsmaatschappijen.)				
- Privaat vermogen Zuyd	695	-	-	695
- B.V. De Wijk van Morgen	507	-	-	507
- B.V. CHILL	2	1	-	3
	190	1	-	191
	84.467	7.202	-	91.669

De bestemmingsreserve betreft de ontvangen middelen minus de besteding van de kwaliteits- en de praktijkgerichte onderzoeksmiddelen in 2023. De inhoudelijke rapportage van de activiteiten staat in het jaarverslag 2023.

2.2 Voorzieningen	Saldo				Saldo
x K€	1 januari 2023	Dotaties	Onttrekkingen *)	Vrijval	31 december 2023
Personele voorzieningen					
Werkloosheidsbijdragen	518	746	287	193	784
Eigen risico WGA	2.079	137	292	673	1.251
WS	6.581	2.171	1.197	242	7.313
Jubileumvoorziening	2.098	1.111	299	-	2.910
Langdurig zieken	813	397	-	-	1.210
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	55	64	98	3	18
Transitievergoedingen	110			45	65
Overige personele voorzieningen	1.081		250	831	-
	13.335	4.626	2.423	1.987	13.551

*) In de onttrekkingen zit een negatief contante waarde effect van € 16.000 en in de dotatie een loonindexering van € 497.000. Voor de uitgangspunten van de voorzieningen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

2.3 Langlopende schulden	Stand per	Aangegane	Aflos-	Stand per
x K€	1 januari 2023	Leningen	singen/ vrijval	31 december 2023
Lening Ministerie van Financiën	24.000	-	2.000	22.000
	24.000	-	2.000	22.000

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

2.4 Kortlopende schulden		
x K€	31 december 2023	31 december 2022
Te besteden werk in opdracht van derden		
Subsidie projecten	2.407	2.689
Bestemd voor project partners	444	1.063
Contractactiviteiten	723	901
Overige activiteiten	496	309
	4.070	4.962
Overige kortlopende schulden		
Kortlopend deel langlopende schulden	2.000	2.000
Crediteuren	2.457	2.477
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	4.495	4.030
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	7.031	6.329
Schulden terzake pensioenen	1.861	1.863
DAM	-	606
BTW	6	38
Schulden aan personeel	67	-
Overig kortlopend	4.153	4.142
	22.070	21.485
Overlopende passiva		
Bijdrage CHILL	265	32
Vooruitontvangen subsidies OCW	7.901	8.376
Vooruitontvangen collegegelden	11.658	11.012
Vooruitontvangen bedragen	316	279
Verlofrechten	2.903	3.462
Overige overlopende passiva	360	451
	23.403	23.612
	49.543	50.059

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	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2023	2023	2022
Rijksbijdragen OCW	158.383	152.531	157.634
Overige subsidies OCW / EZ	551	410	393
	158.934	152.942	158.027

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2023	2023	2022
Provinciale bijdragen en subsidies	1.114	901	864
Gemeentelijke subsidies	186	9	9
Overige overheden	1.497	1.083	1.039
	2.797	1.993	1.912

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2023	2023	2022
College-, cursus-, les- en examengelden	29.196	29.215	20.505
	29.196	29.215	20.505

3.4 Baten i.o.v. derden	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2023	2023	2022
Contractonderzoek - internationale organisaties	644	826	792
Contractonderzoek - nationale overheden	417	254	244
Contractonderzoek - NWO	1.470	1.215	1.163
Contractonderzoek - overige non-profit organisaties	78	81	78
Contractonderzoek - bedrijven	38	108	104
Contractonderzoek	2.647	2.484	2.381
Contractonderwijs	2.020	1.608	1.860
Contractactiviteiten	1.225	1.362	1.576
	5.893	5.454	5.817

3.5 Overige baten	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2023	2023	2022
Externe Detachering/Opbrengst inzet personeel	1.421	929	823
Studentbijdragen	561	448	374
Verhuur	480	501	431
Sponsoring	31	17	138
Minoren	164	0	179
Catering / leerwerkbedrijven	1.219	1.398	1.111
Parkeren/printen/ICT	132	95	54
Afstudeerprojecten	121	128	88
Verkoop Stuersgebouw	-	-	1.494
Overige	402	1.139	142
	4.531	4.656	4.834

4.1 Personeelslasten	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2023	2023	2022
Lonen en salarissen	108.727	135.426	98.463
Sociale lasten	14.228	-	12.653
Pensioenlasten	15.648	-	16.361
Overige personele lasten	1.182	1.170	603
Af: Ontvangen uitkeringen	1.029	92	739
	138.756	136.503	127.341
Dotatie personele voorzieningen	4.626	3.022	5.684
Af: Vrijval personele voorzieningen	1.987	-	2.904
	2.639	3.022	2.780
Activiteiten personeel	658	102	470
Reis- en verblijfskosten	1.235	1.184	1.105
Bijscholing	1.506	2.404	1.390
Declaranten, extern personeel (PNIL)	10.731	13.365	11.811
	14.130	17.055	14.776
	155.525	156.580	144.897

Gem. aantal fte's in het verslagjaar	Realisatie	Begroot	Realisatie
	FTE's 2023	FTE's 2023	FTE's 2022
Onderwijspersoneel	883	864	863
Beheerspersoneel	590	592	569
	1.473	1.456	1.432

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2023	2023	2022
Afschrijving gebouwen	3.740	3.813	3.740
Afschrijving inventaris	2.275	2.319	2.214
	6.015	6.132	5.954

Toelichting op de deelnemingen (model E)

Naam bedragen x K€	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteiten	Eigen verm. 31-12-2023	Resultaat 2023	Totale baten	Art.2 403 Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie %
De Wijk van Morgen	B.V.	Heerlen	1, 2 & 3	474.	33	185	Nee	100	100
CHILL	B.V.	Heerlen	1 & 2	3	-	-	Nee	17	0
Totaal				471.	33	185			

B.V. De Wijk van Morgen; doel is het stichten en onderhouden van drie woningen voor onderwijs en onderzoek. Directeur R. van Kan.

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.L.S. Beijer.

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
Totaal		

WNT-verantwoording 2023 Stichting Zuyd Hogeschool

De WNT is van toepassing op Stichting Zuyd Hogeschool. Het voor de Stichting Zuyd Hogeschool toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2023 € 223.000 (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 2023 bedragen x € 1		Verburgh LD	Brand-Gruwel FLJM		Postema A		Kan van RAT	
Functiegegevens		Voorzitter CVB	Lid CVB		Lid CVB		Lid CVB	
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01-31/05	01/01-31/12		01/01-31/12		01/09-31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1	1		1		1	
Dienstbetrekking?		Ja	Ja		Ja		Ja	
Bezoldiging								
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		91.026	180.148		184.472		55.753	
Beloningen betaalbaar op termijn		9.401	22.507		22.507		7.502	
Subtotaal		100.427	202.656		206.980		63.255	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		92.255	223.000		223.000		74.537	
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging		100.427	202.656		206.980		63.255	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		8.172	Uitbetaling vakantiegeld 12 maanden juni 2022 tot en met mei 2023	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2022 bedragen x € 1		Verburgh LD	Brand-Gruwel FLJM		Postema A			
Functiegegevens		Voorzitter CVB	Lid CVB		Lid CVB			
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01/01-31/12	01/01-31/12		01/12-31/12			
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1	1		1			
Dienstbetrekking?		Ja	Ja		Ja			
Bezoldiging								
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		191.466	172.350		13.337			
Beloningen betaalbaar op termijn		24.252	23.685		1.974			
Subtotaal		215.717	196.035		15.311			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		216.000	216.000		18.000			
Bezoldiging		215.717	196.035		15.311			

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 2023 een lager maximum, namelijk € 215.234 i.p.v. de WNT-norm van € 223.000.

Gegevens 2023							
bedragen x € 1							
		Van Dieijen-Visser MP		Bovens TJFM		Dijkman JM	
Functiegegevens		Voorzitter		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12	
Bezoldiging							
Bezoldiging		25.828		17.219		17.219	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		33.450		22.300		22.300	
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging		25.828		17.219		17.219	
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 wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2022							
bedragen x € 1							
		Van Dieijen-Visser MP		Bovens TJFM		Dijkman JM	
Functiegegevens		Voorzitter		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01/01-31/12		01/02-31/12		01/01-31/12	
Bezoldiging							
Bezoldiging		25.017		15.288		16.678	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		32.400		19.800		21.600	
Gegevens 2023							
bedragen x € 1							
		Janssen LAJ		Zwaveling JH			
Functiegegevens		Lid		Lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01-31/12		01/01-31/12			
Bezoldiging							
Bezoldiging		17.219		17.219			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		22.300		22.300			
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.			
Bezoldiging		17.219		17.219			
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.		
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.			
Gegevens 2022							
bedragen x € 1							
		Janssen LAJ		Zwaveling JH			
Functiegegevens		Lid		Lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2022		01/01-31/12		01/01-31/12			
Bezoldiging							
Bezoldiging		16.678		16.678			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		21.600		21.600			

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2023 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Bijlagen



Bijlage 1 Samenstelling College van Bestuur 2023

december 2023

André Postema - voorzitter	
Naam	Drs. A. Postema
Portefeuille	• Strategie, marketing en communicatie, human resources en organisatie-ontwikkeling, Duurzaam Zuyd • Academies in de domeinen Hotel en Facility Management, Management en Recht • Bestuursdiensten, dienst Human Resources, dienst Marketing en Communicatie, Regionale Transitie en Innovatie • Voorzitter Economic Board Zuid-Limburg (q.q.) • Lid Bestuur Keyport Midden-Limburg (q.q.) • Lid Algemeen Bestuur Limburgse Werkgeversvereniging (q.q.) • Vicevoorzitter Raad van Toezicht Pluyn
Aandachtsgebieden	
Nevenfuncties	

Saskia Brand-Gruwel - lid	
Naam	Prof. dr. F.L.J.M. Brand-Gruwel
Portefeuille	• Onderwijs en onderzoek, kwaliteitszorg • Academies in de domeinen Gezondheidszorg en Welzijn, de Nieuwste Pabo, Beeldende Kunsten, Podiumkunsten, International Business and Communication, Zuyd Professional • Dienst Onderwijs en Onderzoek, dienst Studentzaken • Bijzonder hoogleraar Universiteit Maastricht (q.q.) • Lid Ledenraad SURF (q.q.) • Vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Carmelcollege • Lid Raad van Toezicht Stichting Kempenhaeghe • Lid Wetenschappelijke adviesraad Stichting Regionaal Opleidingsinstituut voor Nascholing en Opleiding in de geestelijke gezondheidszorg • Lid Adviesraad Interuniversity Centre for Education • Lid External Advisory Board Faculteit Psychologie en Neurowetenschappen Universiteit Maastricht
Aandachtsgebieden	
Nevenfuncties	

Rob van Kan - lid	
Naam	R.A.T. van Kan MCI Bsc
Portefeuille	• Bedrijfsvoering, onderwijslogistiek, finance and control, huisvesting, ICT, facilitaire zaken
Aandachtsgebieden	• Academies in de domeinen Techniek • Dienst Finance and Control, dienst Facilitair Bedrijf
Nevenfuncties	• Directeur De Wijk van Morgen BV (q.q.) • Lid Regio Board Chemelot Circular Hub (q.q.) • Lid AI-hub Brightlands (q.q.) • Lid Adviesraad Analytics Ministerie van Financiën • Luc Verburgh - voorzitter (tot 1 juni 2023)

Luc Verburgh - voorzitter (tot 1 juni 2023)	
Naam	Dr. L.D. Verburgh
Portefeuille	• strategie, marketing en communicatie, human resources en organisatieontwikkeling.
Aandachtsgebieden	• Academies in de domeinen Maastricht Institute of Arts en het domein Podiumkunsten. Bestuursdiensten, dienst Marketing en Communicatie, dienst Human Resources, Regionale Transitie & Innovatie.
Nevenfuncties	• Lid Bestuur Vereniging Hogescholen (voorzitter Bestuurscommissie Bekostiging, lid Algemeen Bestuur Capaciteitsorgaan, lid Ketenregieoverleg, lid Informatiekamer, lid Adviesraad Studielink, lid Adviesraad Studiekeuze 123) • Lid Stuurgroep Educatieve Agenda Limburg • Voorzitter Mediaraad L1 • Lid Raad van Toezicht Cultura Nova

Bijlage 2

Samenstelling Raad van Toezicht 2023

december 2023

Marja van Dieijen-Visser	
Naam	Prof. dr. M.P. van Dieijen-Visser (1954) - voorzitter
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Emeritus hoogleraar Klinische Chemie Universiteit Maastricht/ Maastricht UMC+
Nevenfuncties	• Voorzitter Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool • Lid Raad van Commissarissen DSW Zorgverzekeraar en Stad Holland Zorgverzekeraar • Auditor NVZD, Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Zorg
Eerste benoeming	1 januari 2021
Lopende termijn	31 december 2024
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissie(s)	• Commissie Remuneratie, Selectie en Governance • Commissie Onderwijs en Onderzoek

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

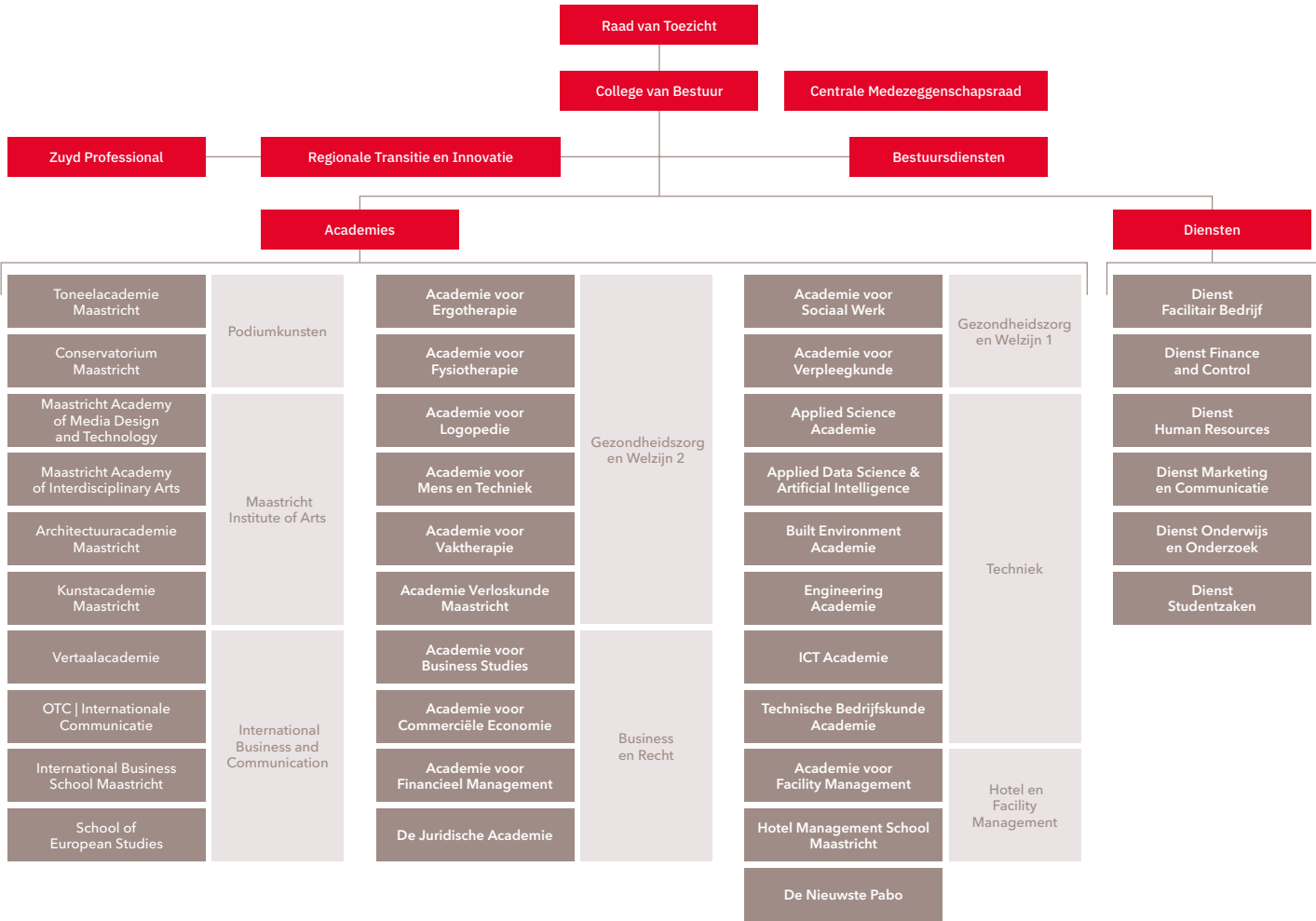
Jan Harm Zwaveling	
Naam	Prof. dr. J.H. Zwaveling (1955), vicevoorzitter
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	- Lid raad van bestuur Spaarne Gasthuis a.i. - Emeritus Hoogleraar Intensive Care Universiteit Maastricht
Nevenfuncties	- Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool - Lid Raad van Toezicht Revant
Eerste benoeming	1 januari 2016
Lopende termijn	31 december 2023
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	Auditcommissie

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

Theo Bovens	
Naam	Drs. T.J.F.M. Bovens (1959)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Lid Eerste Kamer der Staten-Generaal
Nevenfuncties	- Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool - Voorzitter Jan Clara Nijssen Stichting - Voorzitter Raad van Toezicht Toneelgroep Maastricht - Bestuurslid Stichting Kanunnik Salden/de Nieuwenhof - Voorzitter Kansfonds - Lid Raad van Advies LIMES Maastricht - Lid Raad van Toezicht Stichting DRVW - Bestuurslid/Penningmeester Stichting Janivo
Eerste benoeming	1 februari 2022
Lopende termijn	31 januari 2026
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissie(s)	Commissie Onderwijs en Onderzoek

Bijlage 3

Organogram 2023



Bijlage 4

Branchecode goed bestuur hogescholen

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

Tabel B4.1 **Ontwikkelingen Branchecode goed bestuur hogescholen**

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

Bijlage 5

Notitie Helderheid in Bekostiging

Binnen Zuyd is de Commissie Compliance Onderwijs Onderzoek en Governance (hierna Commissie Compliance) opgericht met als doelstelling: ‘het systematisch doen borgen dat Zuyd in compliance is met relevante wet- en regelgeving’. De Regeling Compliance bestaat uit de Compliance Officer, de Commissie Compliance en het Loket Compliance.

De Commissie Compliance behandelt vragen waarbij de rechtmatigheid en gevolgen van initiatieven rondom onderwijs of governance binnen Zuyd centraal staan. Voorbeelden zijn adviesvragen met betrekking tot de diverse interne regelingen, oprichting van rechtspersonen, samenwerkingsverbanden met private en publieke organisaties, uitwisselingsprogramma’s, contractactiviteiten, aanvullende bijdrage studenten en vragen over de gevolgen en implicaties voor Zuyd van bestaande of nieuwe wet- en regelgeving.

De commissie heeft de mogelijkheid 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

- a. Studenten van de opleiding European Studies hebben de mogelijkheid een doorstroomminor in een omvang van 30 EC’s binnen het reguliere programma te volgen bij Zuyd, waar de Universiteit Maastricht aan heeft bijgedragen. Zuyd is verantwoordelijk voor toekenning van de EC’s. De afspraken over onder meer kwaliteit en kostenvergoeding zijn contractueel vastgelegd. Voorts studeren derdejaars studenten bij partneruniversiteiten in het buitenland (zie Thema 1 d).
- b. 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.
- c. Bij de master Scientific Illustration wordt een deel van het eerste leerjaar (21 EC’s) door de Universiteit Maastricht verzorgd, tevens zijn werknemers van de UM betrokken de afstudeerafstudeerprojecten (30 EC). De afspraken zijn vastgelegd in een samenwerkingsverband tussen Zuyd en de UM.

- d. Voorts studeren derdejaarsstudenten van de opleiding Oriëntaalse Talen en Communicatie in Japan, China of Egypte. Afspraken hierover zijn contractueel vastgelegd.
- e. Bij de academie Verloskunde wordt voor stages in ziekenhuizen en eerstelijns praktijken een vergoeding aan het ziekenhuis/praktijk verstrekt voor de begeleiding van studenten. De gehanteerde gedragswijze is begrijpelijk vanwege usance binnen het gezondheidszorgonderwijs en landelijke afspraken daarover. Aangezien vanuit de bekostigingssystematiek door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport hierin voorzien werd en het budget is overgeheveld naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, gaat de commissie ervan uit dat deze handelwijze oorbaar is, hoewel deze niet geheel in overeenstemming is met “praktijkarrangementen en stagecode HBO”.
- f. 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 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 OCW rijksbijdragen, en er zijn landelijke afspraken gemaakt met andere master ANP opleidingen en het ministerie OC&W over uniformiteit.
- g. Bij de academies European Studies en International Business vindt er beperkt onderwijs bij partnerinstellingen in het buitenland plaats. In de meeste gevallen gaat het om 15 of 30 EC's.

Thema 2: investeren publieke middelen in private activiteiten
Zie hoofdstuk 7.7.

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 Erkennen Verworven Competenties (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 reeds eerder een aanverwante hbo-opleiding hebben gevolgd. Deze studenten volgen dan een zogeheten een- of tweejarige studietraject.

Thema 4: bekostiging buitenlandse studenten
a. In het kader van bi-diplomeringsprogramma's van de International Business School Maastricht studeren studenten van de partnerinstelling bij Zuyd en Zuyd-studenten bij een partnerinstelling in Frankrijk (Kedge in Marseille). De studenten van de partnerinstellingen worden bij Zuyd als niet-bekostigd ingeschreven. Onze studenten studeren bij de partner, betalen collegegeld bij Zuyd, maar zijn bij de partner niet-bekostigde studenten.- b. Het Conservatorium Maastricht is initiatiefnemer van de Europese Opera Academie, een samenwerkingsverband van Europese muziektopleidingen. Studenten van de aangesloten instellingen kunnen programmaonderdelen volgen bij de andere instellingen. Studenten betalen collegegeld bij hun moederinstelling. Studenten van andere instellingen worden niet voor bekostiging in aanmerking gebracht. De organisatiekosten worden gedekt uit de bijdragen van de partners.
- c. De kwaliteit van de programma's voor uitwisseling van studenten met partnerscholen is gewaarborgd via overeenkomsten, curriculumvergelijking en een partnerinstelling die in eigen land geaccrediteerd is door de overheid.
- d. De Toneelacademie Maastricht is initiatiefnemer en projectleider van de Europese Theater Academie, een samenwerkingsverband van 8 Europese theater academies. Studenten van de aangesloten instellingen werken samen in co-producties en workshops. Studenten betalen collegegeld bij hun moederinstelling.

Thema 5: collegegeld niet betaald door studenten zelf
De student vermeldt in Studielink zijn financiële gegevens. Het gebruik van een digitale machtiging wordt in Studielink geregistreerd. Betaling van derden via een digitale machtiging is eveneens zichtbaar. De rekeninghouder dient dit te bevestigen via DigiD. Bij betaling ineens wordt gecontroleerd of de betaling door de student zelf of door derden is gedaan. Bij betaling door derden levert de student een toestemmingsverklaring in. Bij betaling middels een papieren machtiging wordt gecontroleerd of de student de passage ‘betaling door derden’ correct heeft ingevuld.

Thema 6: studenten volgen modules (bij Zuyd)
Zuyd gaat ervan uit dat studenten die zich via Studielink voor een initiële opleiding inschrijven, ook de intentie hebben om een getuigschrift te behalen. Waarborgen van Zuyd om studenten die slechts modules van opleidingen volgen, op rechtmatige wijze buiten de bekostiging te houden zijn de volgende:

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

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

Thema 7: de student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven
Studenten worden bij Zuyd niet ingeschreven voor een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven om op die wijze meer bekostiging te verkrijgen. Inschrijving voor een opleiding is verbonden aan de inschrijving in Studielink evenals het studentvolgsysteem OSIRIS. Verstrekking van het getuigschrift geschiedt conform CROHO-registratie van de opleiding aan de hand van de resultaatoverzichten zoals opgenomen in OSIRIS.

Thema 8: maatwerktrajecten
Binnen Zuyd is er geen sprake van maatwerktrajecten in de zin van de Notitie Helderheid.

Bijlage 6

Cijfers profileringsfonds

In het verslagjaar 2023 zijn 21 aanvragen voor het Profileringsfonds toegekend. Dat zijn er 8 meer dan vorig jaar.

Er werd dit jaar voor het Profileringsfonds geen aanvraag ingediend door non-EU/EER studenten. De gemiddelde hoogte van de toekenningen is als volgt: € 3.589,15 (cat. 1), € 1782,83 (cat. 2) en € 0 (cat. 3). De gemiddelde duur van de toekenningen is 21 maanden.

Categorie 1	Aanvragen	Toegekend	Afgewezen	Niet in behandeling	Totaal toegekend bedrag	Uitkering in %	Categorie 1	Uitgekeerd in 2023	Uit te keren in 2024	Uit te keren in 2025	Totaal toegekend aantal mnd	Gemiddeld toegekend aantal mnd/ student	
Ziekte	13	11	0	2	€ 50.005,82	71,48%	Ziekte	€ 39.277,66	€ 8.960,48	€ 1.767,68	€ 4.545,98	166	15
Zwangerschap en bevalling	3	1	1	1	€ 2.333,45	3,34%	Zwangerschap en bevalling	€ -	€ 2.333,45	€ -	€ 2.333,45	5	5
Een handicap of chronische ziekte	5	4	0	1	€ 9.288,50	13,28%	Een handicap of chronische ziekte	€ 4.767,74	€ 4.144,04	€ 376,72	€ 2.322,13	52	13
Bijzondere familieomstandigheden	2	2	0	0	€ 2.976,84	4,26%	Bijzondere familieomstandigheden	€ 2.976,84	€ -	€ -	€ 1.488,42	9	5
Mantelzorg	0	0	0	0	€ -	0,00%	Mantelzorg	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0
Een onvoldoende studeerbare opleiding	0	0	0	0	€ -	0,00%	Een onvoldoende studeerbare opleiding	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0
Een andere omstandigheid	0	0	0	0	€ -	0,00%	Een andere omstandigheid	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0
Totaal categorie 1	23	18	1	4	€ 64.604,61	92,35%	Totaal categorie 1	€ 47.022,24	€ 15.437,97	€ 2.144,40	€ 3.589,15	232	13
Categorie 2							Categorie 2						
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	2	3*	0	0	€ 5.348,50	7,65%	Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	€ 5.348,50	€ -	€ -	€ 1.782,83	24	8
Totaal categorie 2	2	3	0	0	€ 5.348,50	7,65%	Totaal categorie 2	€ 5.348,50	€ -	€ -	€ 1.782,83	24	8
Categorie 3							Categorie 3						
Topsport	1	0	1	0	€ -	0,00%	Topsport	0,00%					
Niet-EER studenten	0	0	0	0	€ -	0,00%	Niet-EER studenten	0,00%					
Dispensatie hoger collegegeld	0	0	0	0	€ -	0,00%	Dispensatie hoger collegegeld	0,00%					
Totaal categorie 3	1	0	1	0	€ -	0,00%	Totaal categorie 3	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0
Totaal Categorie 1, 2 en 3	26	21	2	4	€ 69.953,11	100,00%	TOTAAL Categorie 1, 2 en 3	€ 52.370,74	€ 15.437,97	€ 2.144,40	€ 5.371,98	256	21

Bijlage 7

Onderwijsportfolio ultimo 2023

Tabel B6.1 Onderwijsportfolio ultimo 2023

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

Vervolg
Tabel B6.1 Onderwijsportfolio ultimo 2023

Domein/opleiding	Onderwijssoort
Hotel en Facility Management	
Ad-Facility Management	Associate degree
Facility Management	Bachelor
Hotel Management	Bachelor
Ma-Facility and Real Estate Management	Master
Ma-Leading Hospitality Innovation (joint degree)	Master
International Business and Communication	
European Studies	Bachelor
International Business	Bachelor
Oriëntaalse Talen en Communicatie	Bachelor
Vertaalacademie	Bachelor
Beeldende kunsten	
Autonome Beeldende Kunst	Bachelor
Communication and Multimedia Design	Bachelor
Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	Bachelor
Vormgeving	Bachelor
Interdisciplinary Arts	Bachelor
Ma-Architectuur	Master
Ma-Interieurarchitectuur	Master
Ma- Scientific Illustration	Master
Podiumkunsten	
Muziek	Bachelor
Docent Muziek	Bachelor
Theater	Bachelor
Docent Theater	Bachelor
Ma-Muziek	Master
Ma-Theater	Master
Educatie	
Leraar Basisonderwijs	Bachelor

Bijlage 8

NPO Middelen

Tijdens de diverse lockdowns van maart 2020 tot en met medio januari 2022 was het hoger onderwijs volledig online, met uitzondering van de begeleiding van kwetsbare studenten, praktijkonderwijs, toetsing en examens. Nadat in mei 2022 de laatste maatregelen kwamen te vervallen, kon het hoger onderwijs weer terug naar normaal. Wel bleven er mogelijkheden bestaan voor online onderwijs, maar dan als onderdeel van de onderwijsmethodiek.

Ondanks de grote inspanningen van Zuyd en onze partners om de effecten van de coronapandemie, zoals het welzijn van onze studenten en het oplopen van studievertraging, zo klein mogelijk te houden, heeft de pandemie onze studenten hard geraakt. In sommige gevallen in de mate waarin ze succesvol hun studie volgen, in veel gevallen op het sociale vlak. Door de NPO-middelen kan Zuyd haar studenten helpen de studie-achterstanden weg te werken, wachttijden psychologen te beperken/ verkorten en de vindbaarheid van het studenthulpaanbod te verbeteren, een bijdrage te leveren

aan het vinden van geschikte stages en praktijkopdrachten en vooral te investeren in de sociale dynamiek tussen studenten onderling en met de opleidingen. Dit alles zal bijdragen aan het welzijn van de studenten en het beperken van studievertraging. De NPO-middelen sluiten aan bij de activiteiten die Zuyd al uit eigen middelen heeft ingezet. De middelen zijn gebruikt om activiteiten te versnellen, capaciteiten te vergroten en te investeren daar waar Zuyd geen eigen middelen beschikbaar heeft. We streven naar duurzame inzetbaarheid van de beschikbare middelen en de student zo veel mogelijk zelf regie te geven over de inzet van de middelen

Vanuit de diensten, de individuele opleidingen en de ideeën vanuit de CMR is een longlist met projectenvoorstellen binnen de hieronder genoemde thema's gemaakt:

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

De longlist diende als basis, waarna op hoofdlijnen een akkoord is bereikt tussen College van Bestuur en CMR in de zomer van 2021. Na de aankondiging binnen de organisatie over de besteding van de middelen met zowel een inhoudelijke als een financiële verdeling, zijn de plannen in detail uitgewerkt. In oktober 2021 is door de CMR goedkeuring verleend voor de uitvoering van deze plannen.

Zuyd heeft ervoor gekozen de middelen te spreiden over de studie jaren. Door de verlenging van de NPO-middelen tot eind 2024, zijn de middelen gespreid over de drie opvolgende studie jaren 2021-2022, 2022-2023, 2023-2024 met een uitloop naar de eerste periode van 2024-2025. De besteding van de NPO-middelen en de Kwaliteitsmiddelen zijn aanvullend aan elkaar.

Binnen de thema's 1, 4 en 5 zijn er door Zuyd geen projecten opgezet. Zuyd heeft de volgende zes deelprojecten binnen de thema's 2 en 3 geformuleerd:

Thema 2

Project 1: Sociale en relationele verbondenheid

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

- Om concreet invulling te geven aan de sociale en relationele verbondenheid, investeren wij op drie niveaus :
- Als eerste stellen wij het grootste gedeelte van het bedrag beschikbaar aan de academies om daar met hun studenten en hun community te investeren in de sociale en relationele verbondenheid.
 - Als tweede willen wij de sociale en relationele verbondenheid academie-overstijgend versterken.
 - Als derde bieden we studenten Zuydbrede activiteiten aan om studenten de gelegenheid te bieden elkaar te ontmoeten over de opleiding/domeinen heen.

Project 2: Extra docenten voor extra begeleiding van studenten

Studenten die studieachterstand hebben opgelopen door corona krijgen extra begeleiding, extra lessen en hierdoor extra kansen. Met deze NPO-middelen wordt heel specifiek extra (docent) capaciteit ingezet om studenten te helpen de achterstanden weg te werken. De wijze waarop de studenten geholpen worden, verschilt per situatie. Voorbeelden zijn extra begeleiding, extra lessen en extra kansen. Het budget wordt op basis van studentaantallen overgemaakt naar het budget van de academie en hierover wordt verantwoording afgelegd via de P&C-cyclus (in hetzelfde format als de Kwaliteitsmiddelen).

Project 3: Meer uren en snellere beschikbaarheid van studentpsychologen

Door corona is er een enorme toename in vraag naar gespecialiseerde hulp voor studenten (toename aanvraag individuele gesprekken en aanmeldingen voor groepstrainingen). Door de toename bleek de capaciteit van psychologen niet toereikend waardoor de wachttijden opliepen, terwijl de studenten juist meer hulp nodig hebben.

- Met de inzet van de NPO-middelen:
- Zijn de wachttijden gereduceerd
 - Is de vindbaarheid van het hulpaanbod vergroot;
 - Is de toegankelijkheid van de psychologen vergroot zodat ook andere thema's besproken kunnen worden;
 - Zijn de groepstrainingen uitgebreid;
 - Is er binnen Zuyd meer kennis verspreid, en zijn daar waar nodig studentbegeleiders en docenten geprofessionaliseerd, zodat studenten al in een eerder stadium geholpen kunnen worden.

Van belang is dat in samenwerking met academies op gebied van welzijn een beleidsplan en plan van aanpak gemaakt wordt dat vooral een preventief karakter moet kennen. Dit zal o.a. resulteren in de implementatie van een welzijnsmodule in het curriculum van de opleidingen, het benoemen van beleidsmedewerkers welzijn en het steeds verder professionaliseren van studentbegeleiders rondom welzijn.

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

De gebouwen van Zuyd zijn goed geoutilleerde gebouwen. Toch blijven studenten niet langer dan strikt noodzakelijk 'hangen', omdat ze de huiselijkheid/intimiteit missen. Met de NPO-middelen worden ruimtes gecreëerd en gebouwen aangepast met als doel dat studenten zich meer op hun gemak voelen en elkaar makkelijker treffen in ruimtes die uitnodigen om elkaar (in)formeel te spreken, te ontmoeten en met elkaar te werken/studeren.

Om deze investeringen volledig aan te laten sluiten bij de wensen van de student, zijn de studenten betrokken bij de samenstelling van de plannen en daarmee de besteding van de middelen. Per locatie is er een budget beschikbaar gesteld op basis van het aantal studenten op teldatum 1 oktober. Van het budget zijn de volgende projecten gefinancierd : verbouwing restaurants van Ligne, Hotelschool en Brusselseweg, beplanting/ moswand en aanschaf meubilair, tafeltennis- en voetbaltafel.

Onder dit project valt ook de uitvoering van de pilot menstruatiarmoede. De pilot bestaat uit het beschikbaar stellen van producten op de toiletten van onderwijslocatie.

Thema 3

Project 5: Extra capaciteit om stageplaatsen te werven

Tweede-, derde- en vierdejaars studenten hebben aangegeven dat het vinden van een stageplaats in sommige gevallen een stressvolle en lastige opdracht is, zowel tijdens als na de pandemie in sommige werkvelden. Met de extra middelen

wordt geïnvesteerd in het creëren van meer en kwalitatief goede stageplaatsen of het extra ondersteunen van de studenten in het vinden van geschikte plekken. Hiertoe werd in 2023 met succes een Zuyd-breed carrière event georganiseerd waaraan alle studenten konden deelnemen. Behalve bij een klein aantal opleidingen, is de extra capaciteit om stageplaatsen te verwerven in 2023 niet nodig gebleken. Project 6: Omschrijven van praktijkopdrachten naar theoretische opdrachten in het curriculum. Het was voor - met name de eerste- en tweedejaars- studenten - door corona moeilijker geworden om bij werkgevers kleine praktijkopdrachten te acquireren. Door meer ruimte te creëren bij docenten en hierbij de (onderwijskundige) expertise in te zetten, zijn de opleidingen geholpen om deze praktijkopdrachten om te schrijven naar theoretische opdrachten. Hiermee is ervoor gezorgd dat de studievoortgang niet werd belemmerd door de lastige opgave om praktijkopdrachten te vinden. Dit was in 2023 nauwelijks nog aan de orde en is derhalve minder relevant geworden.

Thema 5
De Nieuwste Pabo (dNP) is een opleiding die georganiseerd wordt in een samenwerking tussen Fontys Hogescholen en Zuyd Hogeschool. dNP sluit inhoudelijk aan bij de plannen die door Fontys worden gemaakt. Concreet betekent dit dat dNP niet participeert in bovenstaande plannen, maar aansluit bij de plannen van Fontys. Zuyd stelt het ontvangen bedrag voor dNP hiervoor beschikbaar stellen aan Fontys.

	Gepland 2022	Gepland 2022	Gepland 2023	Gepland 2023	Gepland 2024	Gepland 2025	Totaal
Soepele in- en doorstroom Welzijn studenten en sociale binding opleiding.	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Deelprojecten 1-2-3-4	€ 2.229.500	€ 1.030.148	€ 2.304.333	€ 1.516.542	€ 2.567.910	€ 0	€ 5.114.600
Ondersteuning en begeleiding op het gebied van stages.							
Deelprojecten 5-6	€ 584.500	€ 210.000	€ 290.000	€ 112.000	€ 84.400	€ 0	€ 406.400
Lerarenopleidingen	€ 173.000	€ 173.000	€ 58.000	€ 173.000	€ 0	€ 0	€ 346.000
Coschappen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Overig (buiten thema)							
o.a. deelproject 7	€ 0	€ 265.000	€ 417.333	€ 325.000	€ 443.000	€ 0	€ 1.033.000
Nog te bestemmen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal	€ 2.987.000	€ 1.678.148	€ 3.069.666	€ 2.126.542	€ 3.095.310	€ 0	€ 6.900.000

Terugblik 2023
Nadat het NPO plan is geëvalueerd en bijgesteld voor het studiejaar 2022-2023, heeft de CMR in het najaar van 2022 goedkeuring verleend voor de uitvoering.

Op basis van de evaluatie zijn er in 2023 twee nieuwe activiteiten gestart:

- aanschaf fysieke middelen die door studenten gebruikt kunnen worden bij een sociale activiteit, die het studeren aangenamer maken en community-vorming bevorderen.
- aankleding afstudeeractiviteit waardoor deze nét iets extra's krijgt.

De aanvragen worden beoordeeld door een toetsingscommissie, gevormd door studenten en NPO-projectleden. In juni 2023 is er een vervolgplan opgesteld voor het studiejaar 2023-2024. Dit plan is zowel door College van Bestuur als CMR voorzien van positieve besluitvorming dan wel instemming en het Directeurenoverleg is voortijdig geïnfomeerd. De kern van het plan is, dat de succesvolle deelprojecten 3 en 4 (binnen Thema 2) worden gecontinueerd, dan wel versterkt op basis van een evaluatie. De financiering van die versterking komt uit het afslanken van deelprojecten 5 en 6 (Thema 3) die minder zijn benut.

Vanaf 1 september 2023 is er een nieuwe projectleider NPO gestart. Naast het verder concretiseren en uitvoeren van het plan, wordt onderzocht hoe de positieve effecten van het NPO-project na 2024 zo goed mogelijk behouden kunnen worden voor de studenten.

Bijlage 9

Format Vereniging Hogescholen praktijkgericht onderzoek

In 2022 heeft de Vereniging Hogescholen (VH) een format bestuursverslag voor praktijkgericht onderzoek uitgebracht. Onderstaand volgen we de onderdelen voor verslagjaar 2023.



1.1

Strategie en visie

De Zuyd-visie op de betekenis van praktijkgericht onderzoek in het hoger beroepsonderwijs sluit aan bij de Zuyd strategie 2019-2023 “Passie voor ontwikkeling” in al zijn facetten, die we als Zuyd laten zien. Deze visie sluit naadloos aan op onze eigentijdse visie op hoger beroepsonderwijs. Onderwijs en onderzoek zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en de integratie is essentieel om onze ambitie als kennisinstelling in het hoger onderwijs waar te maken. In 2021 heeft Zuyd Hogeschool de visie op de betekenis van praktijkgericht onderzoek vastgesteld, hetgeen hieronder beschreven staat.

‘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.’

Waar de aandacht in de eerste fase (2019-2021) vooral lag op de inbedding van de lectoraten in de academies en het primaire proces van onderzoek en onderwijs, is in 2022 de stap gezet om te gaan werken aan de ondersteuning van lectoraten en onderzoek (Programma 2.0). In 2023 zijn de ondersteunende diensten verder aan de slag gegaan met de geformuleerde verbeteracties uit het programma (details staan beschreven in de vervolgotitie Programma Onderzoek 2.0 van januari 2023 en de bijbehorende roadmap). Door deze concrete projecten op te pakken als uitwerking van het beleid werkt Zuyd gestaag verder aan kwalitatieve en kwan-

titatieve verbreding en verduurzaming van het onderzoek bij Zuyd, waarbij de lectoraten een essentieel en onmisbaar onderdeel vormen van communities en living labs en de diensten het onderzoek ondersteunen.

1.2 Onderzoekthema's

Zuyd draagt structureel bij aan de kennisontwikkeling van diverse onderzoeksthema's².

Thema	Bijdrage
Gezondheid en Welzijn	Zuyd heeft hiervoor een Transitiethema Gezonde Samenleving waarin diverse lectoraten samenwerken
Onderwijs- en talentontwikkeling	Zuyd heeft hiervoor 2 lectoraten "Professionalisering van het onderwijs" en "Onderwijs in verbinding"
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	Zuyd heeft hiervoor een Transitiethema Waardevolle Wijken waarin diverse lectoraten samenwerken
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	Zuyd heeft hiervoor een Transitiethema Circulair Producenten waarin diverse lectoraten samenwerken
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	Zuyd heeft hiervoor een Transitiethema Waardevolle Wijken waarin diverse lectoraten samenwerken
Kunst en de creatieve industrie	Zuyd heeft op vlak van artistiek onderzoek 2 lectoraten "What art knows" en "Technology driven art".
Ondernemen verantwoord en vernieuwend	Zuyd heeft hiervoor een Transitiethema Toekomstbestendig Bedrijfsleven waarin diverse lectoraten samenwerken

² Een overzicht van de lectoraten is te vinden op onze website via www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten.

1.3 Inkomsten

De gerealiseerde inkomsten voor onderzoek staan in onderstaande tabel.

Aard van de gerealiseerde inkomsten voor onderzoek van dit jaar		Gerealiseerde inkomsten in K€ in jaar van het betreffende bestuursverslag
1	Inkomsten onderzoek 1 ^e geldstroom	8.422
2	Inkomsten 2 ^e geldstroom	4.305
3	Inkomsten 3 ^e geldstroom	2.085
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	294
Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek		15.106

2.1.1 Basis-indicatoren integratie in het kennis-ecosysteem

Integratie in het kennissysteem verwijst naar een aantal soorten activiteiten die worden ingezet om dit doel te

bereiken, zoals het aangaan van samenwerkingsarrangementen, netwerk- en consortiumvorming en het ontplooiën van onderzoeksactiviteiten.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de Centres of Expertise waar Zuyd bij betrokken is.

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 proces-technologie en life & material sciences
Centre of Expertise voor Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT)	Zorgorganisaties, kennis- en onderwijsinstellingen en bedrijfsleven bundelen in EIZT hun krachten met als doel zorg te vernieuwen, te verbeteren en effectiever te maken. Met onderzoek bouwen zij aan toekomstbestendige zorg. Met scholing en training van huidige en toekomstige professionals verankeren zij zorginnovaties in de praktijk. Technologie loopt als een rode draad door deze doelstellingen. Het is door ESZL (Economische Samenwerking Zuid-Limburg) opgenomen als een van de vier programma's die binnen Brainport 2020 in Zuid-Limburg worden uitgevoerd.

De samenwerking met de regio is ook het afgelopen jaar versterkt. Hieronder volgen enkele voorbeelden van samenwerkingen en verbindingen met de regio.

Samenwerkings- verband/verbinding	Korte omschrijving
AI-hub Brightlands	De AI-hub Brightlands heeft als doel nuttige AI-ontwikkelingen te versnellen ten behoeve van de (Limburgse) maatschappij en economie. Meerdere lectoraten van Zuyd zijn bij diverse thema's betrokken.
City Deal Kennis Maken	Met de City Deal worden innovatieve oplossingen voor maatschappelijke en ruimtelijke problemen aangedragen. De impact van de toegekende City Deal subsidie (voor 3 jaar) is groot voor de regio Heerlen, Sittard-Geleen en Maastricht. Door het succes komen ook vragen voor deelname uit Weert en Roermond.
CHILL (zie ook vorige tabel)	Zuyd is nauw betrokken bij CHILL. Hier wordt gewerkt aan nieuwe vormen van samenwerking op het gebied van circulair produceren, hergebruik materialen e.d. Nieuwe subsidieaanvragen en samenwerkingen worden opnieuw bekeken en herijkt. De vernieuwde opzet moet bijdragen aan het vergroten van de instroom van studenten en een betere afstemming tussen de betrokken partijen.
LIME 2.0	LIME 2.0 richt zich op het betekenisvoller, slimmer en efficiënter inzetten van meten en data om de gezondheid van Limburgers en de kwaliteit van de zorg in Limburg te verbeteren. Grote projecten zoals LIME 2.0 hebben een grote impact in de regio. De samenwerkingsverbanden zijn intensief en de resultaten hoopvol. Zuyd zet zich hiermee op de kaart en doet de dingen die ertoe doen. Zeker de behoefte van de maatschappij wordt nadrukkelijk meegenomen. Samen met het project LIME en het expertisecentrum EIZT zoeken we naar de mogelijkheden om aan te sluiten bij de zorgpartijen in Zuidoost-Nederland. Samen verkennen we de koers van de toekomst in innovatie en samen opleiden. Het eerste congres hierover (januari 2023) was zeer druk bezocht en was een eerste stap om de neuzen in dezelfde richting te krijgen. De samenwerkingen op dit thema bieden kansen voor de toekomst voor Zuyd om een belangrijke speler te worden binnen dit thema.
Universiteit Maastricht	Zuyd heeft met de Universiteit Maastricht een langdurige samenwerkingsovereenkomst getekend met als doel een soepele aansluiting op elkaars opleidingen en het combineren van wetenschappelijk en praktijkgericht onderwijs én onderzoek, met focus op ICT/ Data Science, Gezondheid en Science/Chemistry. Daarnaast wordt inhoudelijke samenwerking opgezocht tussen opleidingen en vindt uitwisseling van stagemogelijkheden plaats.
RWTH Aachen	Samen met de RWTH Aachen worden mogelijkheden tot samenwerking nader onderzocht. In eerste instantie gaat het daarbij om een master Built Environment, maar ook ten aanzien van gezondheid (LIME) zijn gesprekken gepland.

2.1.2 Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

Zuyd Hogeschool heeft meerdere samenwerkingsverbanden met kennispartners. Van universiteiten (Universiteit Maastricht, Open Universiteit), hogescholen (Fontys, UCCL in Leuven en Diepenbeek) en mbo-partners (Vista/Gilde). Daarnaast maakt Zuyd via haar lectoren deel uit van de belanghebbende landelijke onderzoeksinstituten (NWO etc.). Zuyd Hogeschool werkt succesvol samen met meerdere universiteiten. 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 partner in meerdere campusen. 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 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.

Aan het einde van dit format staat een overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden die voor onze onderzoeksstrategie van belang zijn geweest in 2023.

In 2023 is er één lectorale rede geweest van Jerome van Dongen (14 juni 2023), bijzonder lectoraat Interprofessionele samenwerking in de Wijk.

In de onderstaande tabel staat een overzicht van onze deelname 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	1	0
Nationale Wetenschaps Agenda	0	0
Groiefonds	0	0
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	0	2
Andere aanvragen met kennispartners...	10	9

2.1.3 Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

Zuyd Hogeschool werkt in de regio en Euregio samen met diverse partijen. De Regio Parkstad heeft onlangs subsidie aangevraagd voor de Regiodeal 2.0. In deze Regiodeal is Zuyd Hogeschool opgenomen als partner. Samen werken we met vele gemeenten maar ook met kennisinstellingen in de regio en buiten de regio. De RWTH Aachen is een van de partners waarmee nadrukkelijk de samenwerking is gezocht en op meerdere vlakken is deze partner ook voor Zuyd Hogeschool interessant. Meerdere gesprekken hebben reeds plaatsgevonden over mogelijke samenwerking.

Categorie*	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarsbasis
Lectoren	33	20,20
Onderzoekers en docent-onderzoekers	242	30,42
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	n.v.t.	n.v.t.
Promovendi	20	2,90
Postdocs	3	0,38
Onderzoeks-ondersteuning	45	4,86
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling:	Percentage lectoren met tijdelijk contract:
	66,67%	33,33%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,61	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ³	5	

³Deze lectoren met dubbelaanstelling zijn dus onderdeel van de hierboven opgegeven totaal aantal lectoren.

2.2.1 Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Kwantitatieve verduurzaming richt zich op de uitbreiding en verduurzaming van de onderzoeksgroepen.

2.3.1 Basisindicatoren kwalitatieve verduurzaming

Bij kwalitatieve verduurzaming ligt de nadruk op de uitbreiding van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek.

Naam gevisiteerde onderzoekseenheid	Beoordeling op de standaarden	Eindbeoordeling	Samenvatting belangrijkste aanbevelingen of andere opmerkingen waar relevant
Clustervisitatie van de lectoraten Techniek: Material Sciences, Smart Urban Redesign, Sustainable Energy in the Built Environment, Data Intelligence, Data-visualisatie	Standaard 1: voldoende Standaard 2: voldoende Standaard 3: goed Standaard 4: goed Standaard 5: voldaan Standaard 1: voldoende	Goed	-De commissie heeft de lectoraten Techniek in gezamenlijkheid als groep gevisiteerd, met oog voor de separate lectoraten, en ook met als doel het stimuleren van onderlinge samenwerking t.b.v. onderwijs, beroepspraktijk en kennisontwikkeling. - De commissie is heel positief over wat de lectoraten doen en over de relevantie en impact van het onderzoek binnen Zuyd in het onderwijs en professionalisering van docenten en studenten. De lectoraten sluiten, ieder op eigen wijze, goed aan op de transitithema's van Zuyd en speerpunten in regionale en (inter) nationale ontwikkelingen in de beroepspraktijk. De commissie ziet veel aandacht voor en verbinding met de regio. De lectoratengroep kan de aanwezige specialiteiten nog meer naar buiten etaleren en dat als verander-aanjager gebruiken om geschikte partners te binden.
Clustervisitatie van de lectoraten Future of Food, Global Minds @ Work en Professional Communication in a Digitalizing Society	Standaard 2: FF: voldoende GM@W: excellent PCDS: voldoende Standaard 3: voldoende Standaard 4: voldoende	Voldoende	Het onderzoekscluster en de individuele lectoraten ontwikkelen zich goed en creëren oplossingen voor het onderwijs, de beroepspraktijk en academische stakeholders.

Voorbeelden van relevante bijdragen aan de verbinding tussen het praktijkgericht onderzoek en de arbeidsmarkt en van succesvolle bijdragen van praktijkgericht onderzoek aan het onderwijs.

1. ‘Light-up’

Development of advanced reaction set-ups for light-fueled multiphase chemistry. Towards industrial implementation of photoflow chemistry.

In the Light-Up consortium we are building up lab-scale advanced photoflow reaction set-ups with components that are commercially available to facilitate implementation. We focus on: optimizing light incoupling; high intensity illumination; multiphase (gas-liquid-solid) systems; automation; and in-line analysis.

Zuyd Research Centre Material Sciences and partners will develop photoflow chemistry reaction set-ups that will be powered with light as sustainable energy source, and as such contribute to the transition of the current chemical industry to a climate neutral one.

To develop these reaction set-ups, a consortium of partners from the Dutch, Belgian and German chemical and high-tech ecosystems will cover all aspects related to required hardware, e.g. transparent reactors and energy-efficient light sources, automation and multiphase reactions. The mix of partners from academia (University of Amsterdam: the Noël group), an applied research organization (TNO), Centre of Expertise CHILL, Zuyd, the Brightlands Chemelot Campus and multiple companies (Beartree Automation, Chemtrix, Creaflow, Ecosynth, De Heer, Innosyn, Mettler-Toledo, Peschl Ultraviolet and Swagelok Nederland) ensures an efficient and integrated development.

2. ‘Sociale Robots in de VG-sector’

Zes regionale zorgorganisaties en het CZ-zorgkantoor werken samen aan de implementatie van sociale robotica in de gehandicaptensector. Samenwerking, onderzoek en kennisdeling staan centraal in het project met als doel de innovatiekracht te bundelen en zorginnovaties, in dit geval sociale robots, op regionaal niveau te versnellen en op te schalen.

Het lectoraat en Universiteit Maastricht verzorgen samen het praktijkgerichte onderzoek. Zij onderzoeken de impact van sociale robot Ivy op de cliënt en op de medewerker. Het gezamenlijk vallen en opstaan in het implementatietraject is

een sleutelement voor de duurzame borging van zorginnovatie en is ook onderdeel van het onderzoek. Praktijkcasussen worden geanalyseerd als benadering voor het vergaren van waardevolle inzichten over de meerwaarde en hanteerbaarheid van innovaties. Implementatiestrategieën om innovatiekracht te versterken en bundelen vormen ook onderdeel van het onderzoek.

3. ‘BC4P: Blockchain4Prosumers’

Het lectoraat Data Intelligence werkt mee aan het Interreg-project blockchain4prosumers (BC4P). Dit project richt zich op huishoudens en bedrijven die behalve energie consumeren, ook produceren: de prosumers. Samen met studenten worden tijdens het project de mogelijkheden onderzocht om met behulp van blockchaintechnologie vraag en aanbod van energie rechtstreeks (dus zonder tussenkomst van derden, zoals energieleveranciers) op elkaar af te stemmen.

De projectnaam BC4P verbindt twee elementen: aan de ene kant de blockchaintechnologie en aan de andere kant de prosumer. De blockchain maakt het mogelijk om lokaal opgewekte energie beschikbaar te stellen via handelsplatformen of rechtstreeks aan andere gebruikers. Met prosumers wordt bedoeld dat een deelnemer zowel consument (energieverbruiker) als producent (energieopwekker) kan zijn.

Peer-2-peer trade is een energiemarkt waar energieproducenten (bijvoorbeeld huiseigenaren met zonnepanelen op het dak) en consumenten elkaar rechtstreeks kunnen ontmoeten en meteen kunnen handelen. Zonder tussenpersoon in de vorm van energieleverancier. De blockchain maakt de geautomatiseerde en gedecentraliseerde afhandeling van relatief kleine transacties – bijvoorbeeld het opladen van een elektrische auto – mogelijk via smart contracts. Die kleine transacties komen wel in grote hoeveelheden voor. Het gaat dan al om enkele honderdduizenden transacties, alleen al in de Euregio Maas-Rijn.

Het Interreg EMR Blockchain4Prosumers-project heeft tot doel een raamwerk, nieuwe businessmodellen en demonstrators te ontwikkelen om het potentieel van de energiemarkt te ontwikkelen die prosumers creëren met behulp van blockchaintechnologie.

Partners: Zuyd Hogeschool, Hogeschool PXL, Universiteit de Liège, Open Universiteit Nederland, Hogeschool West-Vlaanderen (HOWEST), Cluster CAP Construction, Climate-Cities SPRL, FH Aachen Institut NOWUM-Energy, Coöperatie TIORC U.A.

4. ‘Stap voor stap werken aan Environmental Social Governance en het voorkomen van Greenwashing’

Nieuwe wetgeving op het gebied van ESG (Environmental Social Governance) vraagt van ondernemingen om ook verantwoordelijkheid te nemen voor hun footprint op het gebied van milieu en haar sociale impact. Voor investeerders en afnemers zal dit een belangrijk aspect worden om nog te willen investeren, beleggen of om nog langer producten of diensten te willen afnemen. Binnen het lectoraat Future Proof Financial, werken onderzoekers, studenten en financiële experts uit het veld aan onderwijs voor studenten en ervaren professionals om voorbereid te zijn op nieuwe wetgeving om Greenwashing te voorkomen en ondernemingen te helpen bij Environmental Social Governance- vraagstukken (ESG). Door het lectoraat Future Proof Financial wordt ook samen met het werkveld onderzocht welke onderwijsprogramma's nodig zijn en beschikbaar moeten komen voor studenten, maar ook voor ervaren financials om deze kennis toe te voegen aan bestaande expertise.

5. ‘The Global Mind Monitor 3.0: next steps in measuring global competence’

Op 23 maart 2023 hield ons onderzoekscentrum Global Minds@Work zijn derde jaarlijkse Research and Education evenement. Het bijzondere thema dit jaar was de lancering van de nieuwe portal en enquête van de Global Mind Monitor (GMM) 3.0 die het afgelopen jaar door Global Minds@Work in co-creatie met Etil Research Group en Digilize werd herontwikkeld. De ALV werd structureel herzien, zowel inhoudelijk als qua beleving voor een gebruiker. Het wordt nu gehost op een nieuw online platform (globalmind.info), dat ook een toolkit voor docenten en verhalen van studenten over mondiale competentie bevat.

Wat is de GMM?

De GMM is een assessment voor studenten en professionals om te reflecteren op hun mondiale competenties. Zij kunnen hun ontwikkeling volgen aan de hand van de effecten van onderwijsactiviteiten in binnen- en buitenland. Concrete randvoorwaarden helpen docenten bij het voeren van evaluatiegesprekken met studenten. De AVA kan eenmalig, voor/na een buitenlandse periode of longitudinaal worden

gebruikt. Er is ook een optie voor een 360°-feedbackvragenlijst, die aanvullende inzichten geeft van 3 mensen uit het studentennetwerk. De nieuwe tool, die nu ook vragen bevat over onze gedachten, gevoelens en acties op het gebied van duurzaamheid, komt samen met een gloednieuw portaal. De portal heeft een aantal nieuwe functionaliteiten, zoals een toolkit met allerlei ideeën voor intercultureel leren en blogs en vlogs van en voor studenten. Daarnaast worden interessante nieuwsberichten op het gebied van mondiale competentieontwikkeling gedeeld.

6. ‘Maastricht Experimental Research In and through the Arts Network (MERIAN)’

MERIAN nodigt gevestigde kunstenaars en academici uit om deel te nemen aan gezamenlijk onderzoek tussen maken en denken. Door de krachten en kwetsbaarheden van artistieke en wetenschappelijke praktijken te mobiliseren, houden geselecteerde kandidaten zich bezig met onderzoek dat probleemgebaseerd en methodologisch innovatief is en zich richt op interdisciplinaire onderwerpen die op vruchtbare wijze kunnen worden onderzocht in de kunsten en de academische wereld. MERIAN is een institutionele ruimte voor de ontwikkeling van nieuwe normen en vormen van belichaamde kennis. MERIAN heronderhandelt relaties tussen bestaande culturele en kennisinstellingen en behandelt urgente kwesties van maatschappelijk belang.

In plaats van het programma binnen de academische wereld te positioneren of het vooral voor de kunsten te claimen, is MERIAN collaboratief: een door en door gedeeld initiatief. Kenmerkend voor Nederland is dat MERIAN niet in de eerste plaats thuishoort bij één artistieke of academische discipline, maar voortbouwt op de heterogeniteit van alle betrokken artistieke en academische disciplines. Het artistieke onderzoek in MERIAN overstijgt daarmee de individuele artistieke praktijk. Het komt voort uit – en is reflexief over – fundamentele vragen over hoe onderzoek moet worden gedaan, waarvoor en waar. Op deze manier is MERIAN complementair aan andere Nederlandse initiatieven die postdoctoraal of zogenaamde “derde cyclusonderwijs” aanbieden voor artistiek onderzoek.

Doorontwikkeling functiehuis onderzoek

Bij Zuyd is een programma Onderzoek 2.0 van start gegaan. Naast een aantal inhoudelijke ontwikkelingen m.b.t. inhoud en positionering van lectoraten, wordt ook toegewerkt naar een aanpassing van betrokken functies. Dit is echter nog niet gerealiseerd maar zal het sluitstuk zijn van de inhoudelijke beleidslijnen.

2.3.2 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

Professionalisering activiteiten personeel

Basistraining onderzoeksvaardigheden: Zuyd wil medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling, zodat ze beschikken over de juiste competenties om hun huidige of toekomstige werkzaamheden goed uit te kunnen voeren. Deze basistraining is ontwikkeld voor docent-onderzoekers of externe samenwerkingspartners met beperkte onderzoekservaring (masterniveau, maar geen PhD of PD) die een bijdrage willen leveren aan het onderzoek van één of meerdere lectoraten bij Zuyd. De training heeft een praktische insteek. Deelnemers kunnen met behulp van de aangereikte kennis hun eigen onderzoeksidee of project verder uitwerken. Ook krijgen ze inzicht in de onderzoeksvaardigheden die ze na afronding van de training nog verder zouden kunnen ontwikkelen.

Open Science activiteiten

- Publinova: Zuyd is aangesloten bij Publinova; dit platform voor onderzoek is op 26 oktober 2023 live gegaan.
- Open-access publicaties: diverse lectoraten hebben onderzoekspublicaties in vak- en wetenschappelijke tijdschriften open access gepubliceerd. Dit wordt binnen Zuyd echter niet centraal geregistreerd. Ook het opnemen van een overzicht van publicaties in vak- en wetenschappelijke tijdschriften in het format van het jaarverslag is niet meer verplicht. Sommige lectoraten houden wel hun (open access) output bij op de desbetreffende lectoraatswebsites. Het bewustzijn ten aanzien van open access groeit en de interesse om in open access te publiceren neemt toe binnen Zuyd.
- Aandeel datasets die volgens de FAIR principes toegankelijk zijn: Er zijn geen datasets volgens FAIR principes toegankelijk gemaakt. Zuyd oriënteert zich nog op een platform voor het zichtbaar maken van datasets.
- Ontwikkeling publicatiebeleid: De doelstelling is om in 2024 het publicatiebeleid op te pakken.
- Andere vormen van open science: De bibliotheek maakt zoveel mogelijk publicaties in (open access) vak- en wetenschappelijke tijdschriften toegankelijk via de instellingsrepository. Hierbij is medewerking van de lectoraten van belang, maar ook zijn er afhankelijkheden bij het beleid van uitgevers en de beschikbaarheid van (bv. pre-prints) van publicaties. In 2023 zijn er 220 publicaties van 14 lectoraten (retrospectief) ingevoerd in de repository, waarna deze vindbaar zijn op de HBO Kennisbank en, sinds

de livegang, op Publinova. In 2023 is twee keer gebruik gemaakt van de mogelijkheid om zonder kosten te publiceren in één van de (hybride) open access tijdschriften van Elsevier.

Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem.

Zuyd heeft geen onderzoeksinformatiesysteem.

Aanwezigheid datamanagementsystemen.

Zuyd kent een tweeledige infrastructuur van datamanagementsystemen:

1. Research Drive, voor veilige opslag en delen van onderzoeksdata tijdens lopend onderzoek.
2. O-schijf, een interne netwerkschijf die geschikt is als archief voor lange termijnopslag. Daarnaast gebruiken sommige lectoraten (ook) andere opties voor de opslag van hun onderzoeksdata en als werkomgeving. Denk hierbij aan het inhuren van externe serverruimte, of het gebruik van MS Teams als werkomgeving.

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 in 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.

2.4 Overzicht van formele en duurzame samenwerkingsverbanden die voor de onderzoeksstrategie relevant zijn

Gezondheidszorg en Welzijn

- **“Creative minds”** waar onderzoekers, docenten, vaktherapeuten en studenten samen onderzoeken op welke wijze psychofysiologische metingen ingezet kunnen worden in de vaktherapie.

- Het project **“(Be)leef in de wijk”** (lectoraat KenVak), waarbij in co-creatie met diverse stakeholders een vakt-herapeutische behandelroute wordt ontwikkeld die kan worden ingezet in de leefomgeving van mensen met een licht verstandelijke beperking.
- Alle onderzoeksprojecten van het lectoraat Midwifery Science vinden plaats in nauwe samenwerking met het werkveld. Via **Communities of Practice** (CoP's) worden kennishiaten en onderzoeksvragen opgehaald die leiden tot bv. thesissen of subsidieaanvragen voor grootschaliger onderzoek.
- Binnen een aantal projecten RAAK Passende Zorg bij zwangerschap, RAAK Samen voor Gezondheid en het project Gezondheidsvaardigheden worden **Learning Communities** gevormd met het werkveld. Dit gebeurt rondom bepaalde onderwerpen die vakinhoudelijk relevant zijn om zo de actieve inbreng en betrokkenheid van het werkveld bij het ontwikkel- en implementatieproces zeker te stellen. Binnen de learning communities is naast kennisontwikkeling, ook aandacht voor vaardigheden zoals EBM-vaardigheden en vaardigheden als overtuigend communiceren. Dit draagt bij aan het produceren van relevante producten en competenties voor het werkveld en de optimalisering van de zorg voor zwangere vrouwen en hun baby's. Binnen de bachelor Verloskunde worden in de minor en het bachelorthesistraject learning communities gevormd om zo studenten te begeleiden en een proactieve, ondernemende houding te ontwikkelen. Deze learning communities bestaan uit studenten, docenten, onderzoekers van het lectoraat Midwifery Science en professionals uit het werkveld.
- **Preventiecentrum Gezondheid en Welbevinden:** het **leerwerkbedrijf** van de gezondheidsopleidingen. CoP van studenten/docenten die binnen en buiten Zuyd diensten aanbiedt gericht op gezondheidsbevordering en vitaliteit. Website: <https://www.zuydnet.nl/over-zuyd/voorziening/maastricht-brusselseweg/preventiecentrum-gezondheid-en-welbevinden-brusselseweg>
- **Meetpunt - Lime Lab** (lectoraat A&P): brengt kennis vanuit de zorg, het bedrijfsleven, cliënten/patiënten en kennisinstellingen samen en wil het meten in de zorg veranderen.
- **Centre of Expertise EIZT** (lectoraatcluster Gezondheidszorg): zorgorganisaties, kennis- en onderwijsinstellingen en bedrijfsleven bundelen in EIZT kun krachten met als doel zorg te vernieuwen, te verbeteren en effectiever te maken. Binnen dit netwerk bestaan verschillende Living Labs waaronder het **Wijk Living Lab Heerlen**, de **AWO Kerngroep Zorgtechnologie**, **Health Data Innovation Lab** en **Living Lab Adelante Revalidatie-technologie**.

- Living Labs bestaan uit duurzame samenwerkingsverbanden waar partners afspreken continue innovatievraagstukken op te pakken met kleine en grote projecten (niet slechts subsidie-gedreven en bieden uitstekende mogelijkheden om onderwijs in de praktijk te realiseren en onderwijs en onderzoek geïntegreerd aan te bieden).
- **Motion Lab:** voorbeelden van projecten: bewegings- en meer specifiek ganganalyse, houdingsanalyse i.c.m. hoofdpijnklachten, validatiestudies, afstudeeropdrachten, fundamenteel onderzoek.
- **Living Lab Zorgtechnologie Ouderenzorg:** samenwerkingsverband tussen Zuyd Hogeschool, de Academische Werkplaats Ouderenzorg van de UM en zeven AWO Ouderenzorginstellingen met als doel het ondersteunen van bedrijven bij de ontwikkeling van zorgtechnologie in de praktijk en de implementatie daarvan.
- **Qeske** als community voor VR-technologie en Vitale (Lim) burgers.
- Binnen het lectoraat Sociale Integratie zijn in diverse onderzoeksprojecten Communities of Practice (CoP's) ingericht zoals bv. de **werkateliers van het Jonge Ouder Project in Heerlen**, waarmee we samenwerken in het project 'Integrale Begeleiding van Jonge Ouders in Heerlen'.
- Het lectoraat Sociale Integratie heeft binnen de Werkplaats Sociaal Domein Zuyd vier zeer actieve leerateliers (volgens het format van CoP's) geïnitieerd op het gebied van 1) armoedevraagstukken 2) onderzoeken van impact 3) samenlevingsopbouw 4) integraal werken met de jeugd. In deze **Leerateliers van Werkplaats Sociaal Domein Zuyd** komen kennisvraagstukken binnen het sociale domein en vooral de transformatie ervan, aan bod. Deze ateliers hebben een verwachte looptijd van drie jaar (voor de periode van de WSD-subsidie).

Economie

- **Skills Lab** (Vertaalacademie i.s.m. lectoraat Professional Communication in a Digitalizing Society): vertalingen vanuit het Engels, Frans, Duits of Spaans naar het Nederlands en revisie van Nederlandse teksten.
- **Zuyd Legal Lab** (lectoraat Preventive Law): het leerwerkbedrijf van de HBO-Rechten waarin studenten onder begeleiding van professionals juridische diensten verlenen. Daarnaast is met studenten een chatbot (Legal Lot) ontwikkeld. Website: www.legallab.online
- **Zuyd finale Preventive law:** lectoraatsmodule aan het einde van de opleiding HBO-Rechten waarin studenten m.b.v. de legal designmethode werken aan werkelijke producten voor de verbetering van de toegang tot het recht, prijs beste module rechtenonderwijs van het land. <https://www.zuyd.nl/over-zuyd/nieuws/2022/09/hbo-rechten-zuyd-hogeschool-wint-belangrijke-juridische-prijs> www.zuydfinale.nl.

- **Community Smart Economics** (lectoraten uit het economisch domein): initiatieven op het vlak van gezamenlijke projecten van ICT- en Business Studies-studenten i.s.m. het HRM Business Lab.
- **- Zuyd Innovation and Entrepreneurship Lab** (Lectoraat Innovatief Ondernemen): hier werken studenten van leerjaar 4 Commerciële Economie aan real-life opdrachten. Binnen ZIEL wordt de nieuwste kennis uit praktijkonderzoek via capita selecta aan de studenten aangeboden.
- **Perron Circulair Weert** (Lectoraat Innovatief Ondernemen/ Bijzonder lectoraat Creatief en Circulair Ondernemen): een samenwerking met de NS en de gemeente Weert gevestigd in een voormalige wachtruimte op het monumentale NS-station in Weert. Op het perron worden verschillende activiteiten georganiseerd voor de verschillende stakeholders; o.a. hackathons kunst met afvalmaterialen door studenten van het Maastricht Institute of Arts.
- **HRM business lab** (Lectoraat Employability): community waar studenten, praktijk en docent-onderzoekers samen werken aan relevante en actuele praktijkcasussen, met een focus op de impact van de circulaire en digitale transitie op werk. Zo werken studenten mee aan het onderzoek m.b.t. de Future Proof Human Capital Scan en Workshops op het vlak van Strategische Personeelsplanning en worden studenten (samen met docent-onderzoekers) betrokken bij de uitvoering van het Interregproject Energiek Onderwijs.
- **Community Toekomstbestendig Bedrijfsleven** (Zuyd transitiethema): samenwerking van het lectoraat Employability met diverse Zuyd lectoraten, o.a. in een postdoc positie die samen met het lectoraat Innovatief Ondernemen wordt vervuld, het project met de politie rondom Leiderschap en Digitalisering samen met het lectoraat Future Proof Financial.
- **FinTech Lab** (Lectoraat Future Proof Financial): i.h.k.v. de gewenste multidisciplinariteit om bedrijfsvraagstukken integraal op te pakken wordt hier gewerkt aan diverse (financiële) opdrachten door studenten en docenten van de opleidingen Accountancy (ACC) en Finance & Control (F&C). Studenten kunnen hier, als onderdeel van hun studie of als werkstudent, deelnemen aan diverse onderzoeken en opdrachten. De werkzaamheden in het FinTech Lab bestaan voor hen uit voor gedefinieerde (onderzoeks) opdrachten die de studenten dan naast hun reguliere studie kunnen uitvoeren. Daarnaast worden er nieuwe onderwijsmethoden en -eenheden ontwikkeld en getest op beperkte aantallen studenten van de aangesloten opleidingen en werkende professionals.
- **Community Facility Management** (Lectoraat Facility Management): samenwerking binnen het domein door praktijk, docenten, onderzoekers en studenten.

- Een community rondom het transitiethema **Smart Living**, m.n. rondom het flagship WOOW: diverse projecten waarbinnen gewerkt wordt aan integrale wijkversterking op meerdere locaties vanuit de lectoraten Wijkgerichte Zorg, Smart Urban Development en Facility Management en de met die lectoraten verbonden academies.
- **Hotel Château Bethlehem**: het leerbedrijf van de Hotel Management School Maastricht, een Teaching Hotel met zesentwintig kamers, een restaurant, bar en vergaderruimten.

Techniek

- **Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL)**: de projecten worden uitgevoerd in Communities for Development (docenten, studenten, ervaren professionals). Zo verbindt CHILL leren en innoveren. Website: <https://chillabs.nl/>
- **City Deal Kennis Maken**: Maastricht en (re)CYCLE Limburg 4 en 5. Het lectoraat Smart Urban Redesign (SURD), Zuyd Hogeschool en partners willen concreet bijdragen aan de revitalisatie van de openbare ruimte in de City Deal Kennis Maken > Maastricht middels analyse, ontwerp en realisatie van kleinschalige ruimtelijke interventies. In de Maastrichtse wijken Mariaberg en Randwyck is derhalve een living lab/proeftuin vormgegeven voor zowel ruimtelijke experimenten als voor bewonersparticipatie in de openbare ruimte. Beide aspecten dragen in dit project bij aan de recreatie van de City Deal Kennismaken > Maastricht en levert kennis en ervaring voor het ontwikkelen van deze methodiek, ook elders in Limburg.
- **Superlocal** (Lectoraat SURD): circulaire gebiedsontwikkeling in Parkstad Limburg.
- Met **WOOW Heerlen** is het lectoraat SUR begonnen met het opbouwen van een community rond het WOOW-project/Living Lab/Saffierflat in Heerlen.
- **Materials Application Lab**: hier werken studenten en docenten - met ondersteuning van een aantal partnerbedrijven - aan onderzoeksopdrachten op het gebied van materiaalkunde.
- **Datavisualisatie community** (Lectoraat Data Intelligence): samenwerking met nieuwe partijen (CSV, DHL, CBDS, MKB's).
- **Human Data Interaction Lab** op de Brightlands Smart Services Campus: o.l.v. de lectoraten Data Intelligence en Datavisualisatie worden praktijkopdrachten en onderzoeksprojecten gerealiseerd i.s.m. studenten, bedrijven (zoals APG, Politie en ABP, MKB datalab), onderzoekers en docenten.
- **Living Lab Biobased Brazil Samenwerking** met 6 Braziliaanse universiteiten en 4 Nederlandse hogescholen en 1 Nederlandse universiteit.

- **SPRONG Verduurzaming van de Chemie Samenwerking** met onderzoeksgroepen (van NHL Stenden, Hanze Hogeschool en Universiteit Groningen) die de potentie hebben om binnen 8 jaar uit te groeien tot krachtige SPRONG-groep
- **Brightlands Smart Services Campus / Brightlands Chemelot Campus**. Op de Brightlands Chemelot Campus beschikt CHILL over een aantal goed geoutilleerde laboratoria.

Kunsten

- **Maastricht Experimental Research In and through the Arts Network (MERIAN)**: de graduate school voor promoveren in de kunsten, een samenwerkingsverband tussen het lectoraat What Art Knows, de Jan van Eyck Academie en de Universiteit Maastricht;
- Het **Maastricht Centre for the Innovation of Classical Music**: samenwerkingsverband tussen UM/FASoS, Zuyd Hogeschool (Lectoraat What Art Knows en Conservatorium) en Philharmonie Zuidnederland, waarbinnen onderzoek plaatsvindt naar de spanning tussen traditie en innovatie in de beroepspraktijk van de klassieke muziek en het hoger muziekonderwijs;

- Samenwerking tussen **lectoraat What Art Knows en lectoraat Smart Urban Redesign** in een onderzoeksproject rondom het mappen van de impact van interventies in het Urban Living Lab in Heerlen;
- In het kader van de jaarlijks terugkerende reeks 'Artist Talks' wordt voor sommige performances samengewerkt met **'Marres, Huis voor Hedendaagse Cultuur'** in Maastricht. Curator is Wim Janssen, bezieler van de Antwerpse galerij **'Out of Sight'**.
- Voor het **onderzoeksproject rond 3D printen** werkt het lectoraat TDA in het kader van de **EIZT community** samen met alle andere lectoraten die 3D printers gebruiken in hun praktijk. Dat levert in de nabije toekomst een nieuwe samenwerking op met het **lectoraat Ondersteunende Technologie in de Zorg**: studenten en docenten worden uitgedaagd om voor concrete klanten vernieuwende en verrassende ontwerpen te maken voor protheses.

Overige gegevens

Controleverklaring



Groningensingel 1
6835 EA ARNHEM
T +31 (0)88 236 7700
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 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 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 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2023 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 2023.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2023; 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 2023 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 2023 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 2023 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 2023 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 2023.

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 2023.

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het college van bestuur afwegen of de onderwijsinstelling in staat is haar activiteiten in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het college van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het college van bestuur het voornemen heeft om de onderwijsinstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor 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 materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2023, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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



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

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

Arnhem, 3 juni 2024
Flynth Audit B.V.

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:



 Digitaal ondertekend door Jan Verhagen

drs. J.W.M. Verhagen RA CISA

Stichting Zuyd Hogeschool

Postbus 550
6400 AN Heerlen
www.zuyd.nl

Colofon

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

KvK-nummer: 14060995

© Juni 2024 Zuyd

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, 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.

