

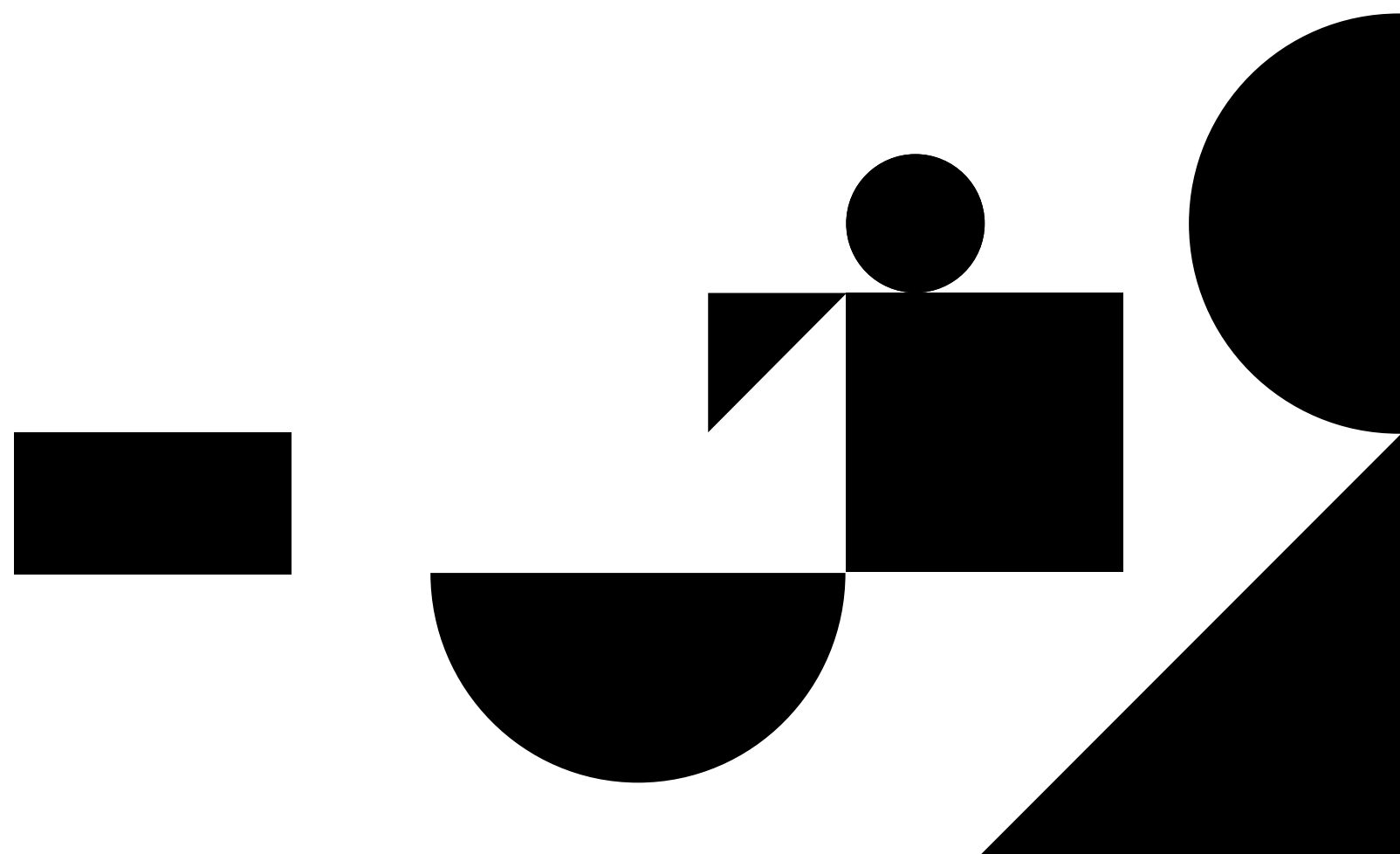
Zuyd Jaarverslag

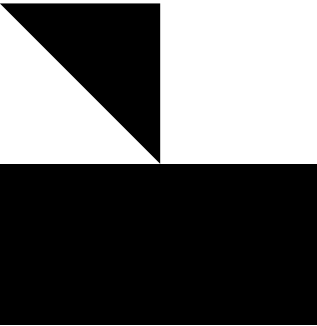
2024



**ZU
YD**

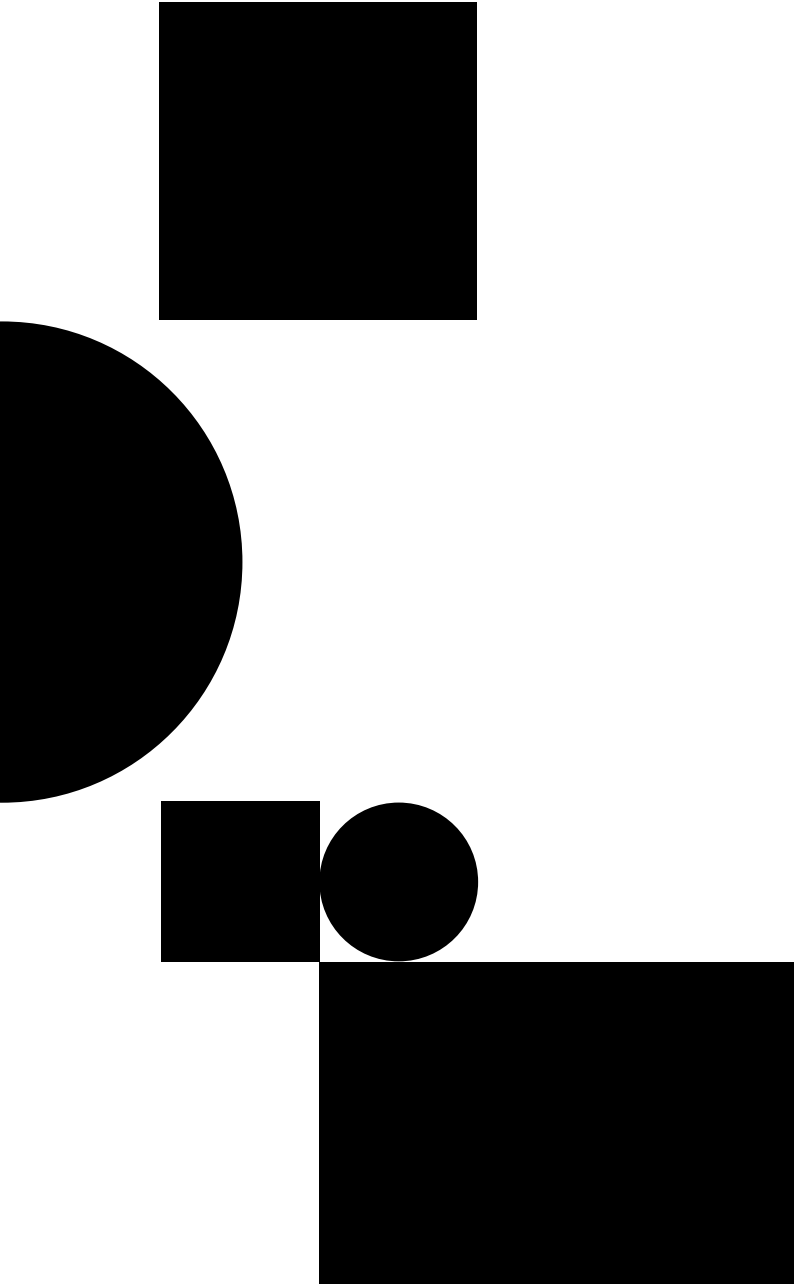
Zuyd Jaarverslag 2024





Inhoudspagina

0	Bericht van het College van Bestuur	7
1	Bestuur en toezicht	11
2	Onderwijs en Onderzoek	21
3	Kwaliteitsafspraken 2019-2024	27
4	Studenten	43
5	Medewerkers	47
6	Duurzaamheid	55
7	Facilitaire zaken en informatiebeveiliging	61
8	Financieel verslag	65
9	Jaarrekening 2024	85
Bijlagen		105
Bijlage 1	Samenstelling College van Bestuur 2024	105
Bijlage 2:	Samenstelling Raad van Toezicht 2024	107
Bijlage 3	Organogram	109
Bijlage 4:	Notitie Helderheid in Bekostiging	110
Bijlage 5:	Cijfers Profileringsfonds	114
Bijlage 6:	NPO middelen	116
Bijlage 7:	Format Praktijkgericht Onderzoek VH	117
	Overige gegevens; Controleverklaring	127



0

Bericht College van Bestuur



Strategie 2024-2028

Het jaar 2024 is het eerste jaar waarin wij werkten met onze nieuwe meerjarenstrategie 2024-2028 'Het begint met jou'. Deze strategie bouwt voort op het motto 'Passie voor ontwikkeling' en is gebaseerd op de ambitie dat iedere student de kans verdient om zich te ontwikkelen tot een professional die de wereld verandert: voor zichzelf, voor het werkveld en voor de (Eu)regio.

In 2024 heeft de realisatie van onze strategische doelstellingen voornamelijk plaatsgevonden via de lijn, door het eigenaarschap zo diep mogelijk in de organisatie te beleggen (zelforganisatie) en samen te sturen op onze ambities. Elke academie en dienst heeft daartoe een meerjarenplan en -begroting samengesteld en een daarvan afgeleid ambitieplan voor studiejaar 2024-2025. Daarnaast zijn zes strategische programma's ingericht om aanvullend te stimuleren, faciliteren en de voortgang van onze ambities te monitoren.

Kwaliteitsafspraken 2019-2024

Begin 2020 heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap positief besloten over het Plan Kwaliteitsafspraken Zuyd Hogeschool. Daarmee werd ongeveer 54 miljoen euro aan Zuyd toegekend voor de plannen ter verbetering van de onderwijskwaliteit tot en met 2024. Het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is in december 2024 formeel afgerond. De in 2019 gekozen plannen en maatregelen waren sterk verbonden met de toenmalige meerjarenstrategie 'Passie voor ontwikkeling'. De strategie 2024-2028 bouwt voort op dit fundament en legt extra nadruk op de talenten van studenten en medewerkers. Door de Kwaliteitsafspraken te koppelen aan de strategie, is het

positief effect van de maatregelen versterkt en heeft Zuyd meer kunnen bewerkstelligen. De investeringen in onder meer studentbegeleiding, studiesucces, doorstroom en regionale verbinding hebben direct bijgedragen aan de strategische ambities. Terugkijkend kunnen wij stellen dat de Kwaliteitsafspraken de ontwikkeling van Zuyd, haar studenten en docenten wezenlijk hebben ondersteund en versneld. Een uitgebreide toelichting op zowel de voortgang als de eindverantwoording van de Kwaliteitsafspraken 2019-2024 is te lezen in hoofdstuk 3.

Medewerkersonderzoek

Eind 2024 is het tweejaarlijks medewerkersonderzoek uitgevoerd onder alle medewerkers van Zuyd. Het werken bij Zuyd wordt op basis van een respons van 63% beoordeeld met een mooie 7,8. Daar kunnen wij met zijn allen trots op zijn! De thema's samenwerken, leiderschap, autonomie en sociale veiligheid scoren daarbij bovengemiddeld. De score op het thema werkdruk (7) is verbeterd ten opzichte van vorig jaar. De thema's communicatie en herstelbehoefte komen als aandachtspunten naar voren. Academies en diensten gaan in 2025 met de uitkomsten van hun teams aan de slag.

Tot slot

Zuyd sluit 2024 af met een positief resultaat van 1,2 miljoen euro. Het positieve resultaat wordt veroorzaakt door enkele meevallers, zoals hogere rijksbijdrage, hogere rentebaten en terughoudendheid vanwege de verwachte meerjarige krimp in studentenaantallen.

Wij bedanken alle studenten, medewerkers en samenwerkingspartners voor hun inzet, betrokkenheid en bijdrage aan ons onderwijs en onderzoek én aan de bijdrage die daarmee geleverd is aan de (Eu)regio en daarbuiten. Dit geldt in het bijzonder voor het mogelijk maken dat 2559 studenten in 2024 hun getuigschrift hebben mogen ontvangen! Tot slot hebben studenten Zuyd wederom als derde beste grote hogeschool van Nederland uitgeroepen.

Heerlen, april 2025
College van Bestuur

André Postema
Saskia Brand-Gruwel
Rob van Kan

1 Bestuur en toezicht



1.1 Strategie -

Passie voor ontwikkeling: Het begint met jou

In de nieuwe strategieperiode 2024-2028 bouwen wij met als titel 'Het begint met jou.' 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.

1.2 Structuur en organisatie

Het College van Bestuur (hierna CvB of College) is als instellingsbestuur belast met het bestuur van de hogeschool en is integraal eindverantwoordelijk. Zie bijlage 1 voor de samenstelling van het College van Bestuur en bijlage 2 voor de samenstelling van de Raad van Toezicht per eind december 2024.

31 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 de directeur, één of meerdere opleidingsmanagers en lectoren. De directeur is voorzitter van het managementteam en kan meerdere academies in zijn/haar pakket hebben. De directeuren zijn daarnaast verantwoordelijk voor de verbinding en samenwerking tussen de academies en voor een aantal Zuyd-brede taken. Daarnaast heeft Zuyd zeven diensten die het primaire proces ondersteunen, elk onder leiding van een directeur. Zie bijlage 3 voor het organogram (ultimo 2024) van Zuyd. Eind 2024 is het besluit genomen tot de oprichting van de nieuwe dienst Informatie Voorziening en Technologie, waarin per 1 september 2025 informatievoorziening en -technologie gerelateerde rollen gebundeld worden.

1.3 Toezicht in 2024 -

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.

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 2024 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 zijn Jan Harm Zwaveling en Luvic Janssen per ultimo 2023 teruggetreden wegens het bereiken van de maximale benoemingstermijn. Als opvolgers zijn Beatrice Boots en Hans Vossen per 1 januari 2024 benoemd als lid van de Raad, voor de duur van vier jaar. Het rooster van aftreden is 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 in 2023 vastgestelde Branchecode Goed bestuur hogescholen en toezicht in het hbo. De invulling van de toezichthoudende taak vindt plaats op basis van het op grond van deze code ontwikkelde 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. De Raad houdt integraal toezicht, waarbij het beleid en de werkzaamheden van het College ten behoeve van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, en de borging daarvan, leidend zijn, en ziet toe op de naleving van de relevante wet- en regelgeving. De Raad stelt vast dat de rijksbijdrage zoals bedoeld in artikel 2.5 en artikel 2.6 van de WHW op een doelmatige en rechtmatige wijze besteed is.

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

In 2024 is de RvT zes keer in vergadering bijeengewees. Tweemaal per jaar worden de reguliere vergaderingen gecombineerd met een werkbezoek aan de academies van Zuyd. In 2024 hebben werkbezoeken plaatsgevonden bij de Hotel Management School Maastricht en bij de Juridische Academie en de Academie voor Business Studies.

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 met advies voorgelegd aan de RvT.

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 2024 uit naar de uitvoeringsagenda van de Strategie 2024-2028 en de afronding van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Daarnaast keurde de Raad van Toezicht in 2024 het jaarverslag 2023, de jaarrekening 2023 en het jaarplan en de begroting voor studiejaar 2024-2025 goed. Ook worden in de marge van de reguliere vergaderingen tijdens een themagedeelte relevante onderwerpen besproken, in 2024 onder meer de strategische programma's (Eu) regionale Onderwijs- en Onderzoeksruiimte, Leven Lang Ontwikkelen (LLO), Kennisinstelling en het programma Succesvol Studeren.

De Raad overlegt tweemaal per jaar met de Centrale Medezeggenschapsraad (CMR). Op 8 april 2024 vond het overleg van een delegatie van de Raad met de CMR plaats, in aanwezigheid van de voorzitter van het College van Bestuur. Onderwerp van gesprek waren de Strategie 2024-2028, werkdruk en het taakbelastingsbeleid. Op 7 oktober 2024 spraken Raad, College en CMR in plenaire samenstelling over onder meer de resultaten kwaliteitsverbeteringsinspanningen en de verhouding OP/OOP. De relatie met de CMR wordt in het bijzonder onderhouden door RvT-lid Theo Bovens, benoemd op voordracht van de CMR.

In de loop van 2024 is het proces van de evaluatie van het eigen functioneren van de Raad onder externe begeleiding opgestart. Dit conform het uitgangspunt dat deze eens per

drie jaar onder externe begeleiding plaatsvindt. Begin 2025 wordt de zelfevaluatie van de Raad afgerond.

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

Commissies van de Raad van Toezicht

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

De Commissie Remuneratie, Selectie en Governance (Commissie RSG) adviseert de Raad over het werkgeverschap van de Raad met betrekking tot de leden van het College van Bestuur en de selectie en benoeming van leden van het College van Bestuur, respectievelijk de Raad van Toezicht. De Commissie voert, in het kader van het werkgeverschap van het College van Bestuur, de jaargesprekken met de individuele leden van het College en het College van Bestuur gezamenlijk. Bij de voorbereiding van deze gesprekken wordt naast de input van het College ook input vanuit de organisatie, onder meer door middel van gesprekken met directeurs van academies en diensten, betrokken. Daarnaast worden relevante thema's op het gebied van human resources en organisatieontwikkeling in deze commissie besproken. Ook de naleving van de regels van good governance behoort tot het aandachtsgebied van deze commissie, in het bijzonder de naleving van de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo. Zo is in 2024 in het kader van de inwerkingtreding van de nieuwe branchecode een conformiteitstoets uitgevoerd, op basis waarvan door de Raad is geconstateerd dat Zuyd aantoonbaar voldoet aan de branchecode.

Financiële zaken en bedrijfsvoering worden door de Auditcommissie besproken. Taak is de beraadslagingen en besluitvorming van de Raad voor te bereiden met betrekking tot de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële informatievoorziening van Zuyd, begroting 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 2024 aan bod zijn gekomen.

Tabel 1.1 Samenstelling en onderwerpen commissies RvT

Samenstelling	Vergaderingen 2024	Belangrijkste onderwerpen
Commissie Remuneratie, Selectie en Governance drs. J.M. (Hans) Dijkman (voorzitter) prof. dr. M.P. (Marja) van Dieijen-Visser	11-03-2024	- Uitkomsten Medewerkersonderzoek 2022
	13-05-2024	- Bezoldiging leden CvB en RvT
	16-09-2024	- Declaraties leden CvB
	11-11-2024	- Wet Normering Topinkomens
		- Jaarlijks gesprek Ombudsman en Vertrouwenspersoon Ongewenst Gedrag over de jaarverslagen 2023 - Jaarverslag 2023 RvT - Klokkenluidersregeling - Conformiteit nieuwe Branchecode goed bestuur en toezicht hbo
Auditcommissie drs. J. (Hans) Vossen (voorzitter) drs. T.J.F.M. (Theo) Bovens	26-01-2024	- Kaderbrief, jaarplan en begroting 2024-2025
	15-03-2024	- Huisvesting
	27-05-2024	- Perioderapportage
	16-09-2024	- Duurzaamheidsbeleid
	11-11-2024	- Digitaliseringsstrategie - Jaarverslag en Jaarrekening 2023, incl. controle-verklaring - Privacy en Security
Commissie Onderwijs en Onderzoek prof. dr. M.P. (Marja) van Dieijen-Visser (voorzitter) drs. B. (Beatrice) Boots	11-03-2024	- Kwaliteitszorg Onderwijs
	23-05-2024	- Jaarverslag 2024
	16-09-2024	- Jaarverslagen Examencommissies
	11-11-2024	- Welzijnsmonitor studenten 2023-2024
		- Resultaten Nationale Studenten Enquête (NSE) en Keuzegids hbo - NPO middelen - Plan Kwaliteitsafspraken

Governance en onafhankelijkheid

De Raad stelt vast dat Zuyd Hogeschool opereert conform de bepalingen in de statuten, het Bestuurs- en Beheersreglement en de Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo. Naar het oordeel van de Raad van Toezicht wordt voldaan aan de vereisten met betrekking tot het borgen van de onafhankelijkheid en het voorkomen van tegenstrijdige belangen, de horizontale dialoog en strategische samenwerking. Er zijn gedurende de verslagperiode daaromtrent geen issues aan de orde geweest. In 2024 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.

Reflectie Plan Kwaliteitsafspraken 2029 - 2024

In dit jaarverslag reflecteert Zuyd op de besteding van de kwaliteitsmiddelen in de periode 2019-2024 door middel van het Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024. Het afstemmingsproces met de medezeggenschap, het College van Bestuur, de Raad en andere stakeholders heeft gedurende deze periode geleid tot breed gedragen keuzes, die in lijn zijn met de strategie en kwaliteitsopvatting van Zuyd, tijd en aandacht voor de student en haar maatschappelijke opdracht om een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de Euregio. De Raad heeft op 5 juni 2019 haar goedkeuring verleend aan dit plan. Gedurende de periode 2019-2024 is de voortgang van het plan meerdere malen besproken met zowel de Commissie Onderwijs en Onderzoek van de Raad als de voltallige Raad, zie onderstaande tabel.

Tabel 1.2 Overzicht behandeling Plan Kwaliteitsafspraken in Raad van Toezicht

Datum	Besproken in	Thema
26.02.2019	Commissie O&O RvT	- Verloop van het proces om te komen tot kwaliteitsafspraken
05-06-2019	RvT	- Goedkeuring besluit College van Bestuur Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024
24.09.2019	Commissie O&O RvT	- Bespreking vervolgstappen en voorbereiding visitatie NVAO
12.11.2019	Commissie O&O RvT	- Terugblik panelbezoek NVAO
03.12.2019	RvT	- Terugblik panelbezoek NVAO
03.03.2020	Commissie O&O RvT	- Bespreking stand van zaken Plan Kwaliteitsafspraken
12.05.2020	Commissie O&O RvT	- Bespreking wijzigingen Plan Kwaliteitsafspraken n.a.v. corona-pandemie
02.06.2020	RvT	- Goedkeuring besluit College van Bestuur wijziging Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024
15.09.2020	Commissie O&O RvT	- Bespreking stand van zaken Plan Kwaliteitsafspraken
10.11.2020	Commissie O&O RvT	- Bespreking stand van zaken Plan Kwaliteitsafspraken
10.03.2021	Commissie O&O RvT	- Bespreking stand van zaken Plan Kwaliteitsafspraken
26.05.2021	Commissie O&O RvT	- Bespreking stand van zaken Plan Kwaliteitsafspraken
09.11.2021	Commissie O&O RvT	- Bespreking wijziging maatregel Plan Kwaliteitsafspraken
07.12.2021	RvT	- Goedkeuring besluit College van Bestuur wijziging maatregel Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024
15.03.2022	Commissie O&O RvT	- Bespreking stand van zaken Plan Kwaliteitsafspraken
15.11.2022	Commissie O&O RvT	- Bespreking stand van zaken Plan Kwaliteitsafspraken
13.12.2022	RvT	- Bespreking stand van zaken Plan Kwaliteitsafspraken
20.09.2023	Commissie O&O RvT	- Bespreking voorstel bijstelling afronding Plan Kwaliteitsafspraken
03.10.2023	RvT	- Uitgangspunten bijstelling afronding Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024
28.11.2023	RvT	- Goedkeuring besluit College van Bestuur ten aanzien van bijstelling afronding Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024
16.09.2024	Commissie O&O	- Bespreking afronding Plan Kwaliteitsafspraken
07.10.2024	RvT	- Goedkeuring besluit College van Bestuur afronding Plan Kwaliteitsafspraken 2019-2024

De Raad stelt vast dat het Plan Kwaliteitsafspraken de doorontwikkeling van Zuyd, haar studenten en docenten heeft ondersteund en bevorderd, dat de doelstellingen van het plan zijn behaald en dat de middelen doelmatig zijn besteed.

Ten slotte

De Raad van Toezicht wil graag iedereen bedanken die het afgelopen jaar met inzet en passie heeft bijgedragen aan het verwezenlijken van de strategische ambities van Zuyd en de realisatie van de Strategie 2024-2028. Deze inzet heeft voor het derde jaar op rij geresulteerd in een schitterende derde plaats bij de grote hogescholen in de Keuzegids HBO!

Heerlen, mei 2025
Namens de Raad van Toezicht,
prof. dr. Marja van Dieijen-Visser, voorzitter

1.4 Medezeggenschap

De Medezeggenschapsorganen (Centrale Medezeggenschapsraad (CMR), Academieraden (AR) (31) en Dienstenraad (DR)) zijn ook in 2024 geadviseerd en ondersteund door Bureau Medezeggenschap, bestaande uit 5 ambtelijk secretarissen (4 voor de AR en DR en 1 voor de CMR). De ondersteuning is zowel gericht op de 3 P's: professionaliseren, positioneren en profileren, maar ook steeds meer op de 3 B's: vergroten bekendheid, bewustwording en betrokkenheid. De CMR wordt naast de ambtelijk secretaris ondersteund door een managementassistente. In november 2024 heeft Bureau Medezeggenschap twee werkstudenten aangetrokken om te ondersteunen bij de organisatie van teambuildingsactiviteiten.

Samenstelling raden

In 2024 hebben in het voorjaar en najaar tussentijdse verkiezingen plaatsgevonden voor de vacante zetels van de Academieraden. In september is een nieuwe Academierraad van zes leden gevormd bij de nieuwe Academie Applied Data Science & Artificial Intelligence. De medezeggenschapsraden tellen in totaal zo'n 110 studenten en 120 medewerkers. In december hebben algehele verkiezingen plaatsgevonden voor de 18 zetels van de CMR. Met een opkomst van 12,4% van de studenten en 50% van de medewerkers hebben zo'n 2.500 mensen hun stem uitgebracht. De studentgeleding telt vijf nieuwe leden, de medewerkersgeleding twee nieuwe leden.

Extra middelen medezeggenschap

De extra middelen zijn in overleg met de CMR verdeeld over een aantal onderwerpen tot eind 2025. De inzet van een deel van de extra rijksmiddelen voor de medezeggenschap (2022-2025) volgens het door het CvB op voorstel van de CMR vastgestelde plan in de vorm van Teambuildingsactiviteiten is onder de aandacht gebracht van de raden. In 2024 hebben 22 van de 31 raden een activiteit uitgevoerd en is ongeveer € 13.500 uitgegeven van het voor deze activiteiten beschikbare budget. Daarnaast zijn door het jaar heen trainingen en workshops aangeboden aan de leden van de raden:

- Februari: Webinar planning en Control cyclus door medewerkers O&O en F&C;
- Mei: communicatie met de achterban in PLT Heerlen;
- Oktober: Webinar wettelijk kader door OR-Consultancy;
- November: In samenwerking met Sterk Teamwerk een themabijeenkomst communicatie in het Fortuna Stadion.

De opkomst voor de bijeenkomsten ligt gemiddeld tussen de 30% en 40%.

In de week van 7 oktober is voor de tweede keer een geslaagde 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 de medezeggenschap.

De inzet van de middelen 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 CvB draagt daaraan onder meer bij met een uitvoerig jaarverslag waarin de hogeschool verantwoording aflegt over de behaalde resultaten.

Branchecode Goed bestuur en toezicht in het hbo

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

Commissie Compliance Onderwijs, Onderzoek en Governance

Zuyd kent een Commissie Compliance. Deze commissie - onder extern voorzitterschap - helpt Zuyd om in overeenstemming met geldende wet- en regelgeving te (blijven) werken. Via het digitale Locket Compliance kunnen medewerkers van Zuyd een adviesvraag indienen met betrekking tot de rechtmatigheid en gevolgen van initiatieven rondom onder-

wijs, onderzoek of governance. Daarnaast kan adviesverstrekking door de commissie een randvoorwaarde zijn voor besluitvorming door het College van Bestuur. In 2024 heeft de commissie onder meer adviezen verstrekt over de Model Onderwijs- en Examenregeling, de Klokkenluidersregeling Zuyd Hogeschool, de Regeling Toelating, Inschrijving en Uitschrijving 2025-2026, de Regeling Studiekeuzecheck 2025-2026, het Studentenstatuut 2024-2025, het Huishoudelijk Reglement medewerkers Zuyd Hogeschool en de Interne Stageregeling Zuyd Hogeschool.

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.

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 1.3 Cijfers rechtsbescherming studenten en medewerkers

Orgaan/regeling	Begripshantering	Studenten		Medewerkers	
		2023	2024	2023	2024
College van Beroep voor de Examens en Geschillenadvies-commissie	Aantal zaken die leiden tot een uitkomst ((on)gegrond, schikking, ingetrokken, niet-ontvankelijk, doorverwezen).	44	33	n.v.t.	n.v.t.
Ombudsman	Advies, bemiddeling en klachtbehandeling.	49	32	19	15
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.	21	18	24	26
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.	1	0	0	0
Klokkenluidersregeling	Een melding betreffende (het vermoeden van) een misstand op grond van de Klokkenluiders-regeling Zuyd Hogeschool.	0	0	0	0

Privacy

Ten aanzien van gegevensbescherming stond het verslagjaar onder andere in het teken van een evaluatie van de privacy governance en structuur. Op basis van de evaluatie heeft het College van Bestuur eind 2024 het besluit genomen tot het oprichten van een Privacy Office bij de dienst Bestuursdiensten per 1 april 2025. Het Privacy Office heeft als hoofdtaak de advisering en ondersteuning van academies en diensten bij de verdere implementatie van het privacybeleid. Daarnaast is samen met team Informatiebeveiliging en dienst Onderwijs en Onderzoek de training Privacy en Security geëvalueerd en aangepast. Ook thema’s zoals kennisveiligheid en AI zijn in een nieuwe training verwerkt, die in februari 2025 van start gaat. Doel is net zoals voorgaande jaren een deelnamepercentage van minimaal 80%.

In 2023-2024 zijn er 24 datalekken geweest, waarvan 3 zijn gemeld aan de Autoriteit Persoonsgegevens en 14 aan betrokkenen. De meeste datalekken hadden betrekking op het abusievelijk sturen van een bericht aan een verkeerde ontvanger en autorisatiefouten.

2

Onderwijs en Onderzoek

2.1 Onderwijs

2.1.1 Onderwijsportfolio

Met de ambitie om zoveel mogelijk studenten succesvol op te leiden tot waardevolle professionals voor de regio, biedt Zuyd een breed scala aan opleidingen aan, variërend van Associate degrees tot bachelor- en masteropleidingen. Ons uitgangspunt is dat er voor alle beroepsdomeinen in de regio een passend aanbod beschikbaar moet zijn. In 2024 is verder onderzoek gedaan naar veelbelovende nieuwe opleidingen en varianten. Aan het einde van 2024 bestond het opleidingsportfolio uit 34 bacheloropleidingen, 4 Associate degrees en 7 masteropleidingen¹. De macrodoelmatigheid voor de Ad-Sociaal Werk is positief afgerond.

In lijn met voorgaande jaren blijft Zuyd zich inzetten voor het verbeteren van kwaliteit en studiesucces. De programma's Succesvol Studeren en Sterk Teamwerk, de Zuyd-brede docentprofessionalisering (hoofdstuk 5) en de investeringen in studentbegeleiding hebben hun vruchten afgeworpen, zoals blijkt uit de resultaten van de midterm audits en visitatie in 2024. Kansen voor het Zuyd onderwijsportfolio zijn in afstemming met andere domeinen binnen Zuyd als met andere hogescholen in lijn met het landelijk beleid verder verkend. Dit heeft geleid tot verdere investeringen in varianten en de voorbereiding van diverse nieuwe Associate degree en masteropleidingen.

Minoren

Zuyd Hogeschool breidt haar minoraanbod in het studiejaar 2024 uit naar 90 minoren, een lichte stijging ten opzichte

van vorig jaar. Dit aanbod bestaat uit 40 verbredende en 48 verdiepende minoren, evenals 2 doorstroomminoren. De meeste minoren staan open voor zowel Zuyd-studenten als studenten van andere onderwijsinstellingen. Daarnaast zijn enkele minoren ontwikkeld in samenwerking met lectoraten en gekoppeld aan de vier transitiethema's.

Zuyd is aangesloten bij het landelijke platform Kies Op Maat, dat de mobiliteit van studenten tussen onderwijsinstellingen bevordert. Binnen dit platform heeft Zuyd momenteel 83 minoren opengesteld.

Om de verbinding met regionale thema's te versterken, zijn stappen gezet om de positie van Zuyd op de campussen te verbeteren en beter aan te sluiten bij gemeentelijke en provinciale beleidsinitiatieven. Steeds meer opleidingen zijn betrokken bij de transitiethema's, en het aanbod verbredende minoren binnen deze thema's blijft groeien.

Zuyd Professional

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is aan de strategie 2024-2028 gekoppeld door het te benoemen tot één van de programma's. Het programma werd gedoopt tot 'opschalen LLO'. Medio 2024 ontving het programma voor de periode 2024-2026 ongeveer € 2 miljoen subsidie vanuit de LLO- Katalysator. Hiermee konden we faciliteren dat er gestart werd met het ontwikkelen van actueel LLO-onderwijs en het faciliteren van externe rollen binnen academies (account- en programma management). De samenwerking met Vista College zorgde voor een vlucht in het account- en programmamanagement voor LLO, doordat de teams van beide instellingen starten met gezamenlijke sectorale marktbewerkingsplannen.

De (overige) inrichting van de professionele LLO-organisatie binnen Zuyd ging onverminderd door en is eind 2024 nog

¹ Het onderwijsportfolio is te vinden op www.zuyd.nl/opleidingen

niet afgerond. De samenwerking in de coöperatie Leo Loopbaan zorgde voor slimme verbindingen in Limburg Leert, een gezamenlijke alumni aanpak voor de regio en coördinatie op gezamenlijke LLO- subsidietrajecten. Toetreding tot de Arbeidsmarktregio Zuid- Limburg maakt Zuyd Hogeschool sinds medio 2024 partner van UWV en gemeenten in de regionale arbeidsmarktaanpak, specifiek voor het thema leren en ontwikkelen.

2.1.2 Ontwikkelingen onderwijs

Besluit Experimenten Flexibele Deeltijd
In 2016 werd het Experiment Flexibele Deeltijd gestart met als doel de toegankelijkheid, kwaliteit en doelmatigheid van het hoger onderwijs te verbeteren, met name voor deeltijd- en duale opleidingen. Na evaluatie van het experiment is in 2024 besloten om de positieve elementen structureel te verankeren in de wet- en regelgeving, ingaande per 1 januari 2025. Dit betekent dat de flexibilisering van het hoger onderwijs nu een vast onderdeel is van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW). Hierdoor kunnen instellingen blijvend flexibele leertrajecten aanbieden, wat bijdraagt aan een betere aansluiting op de behoeften van studenten en de arbeidsmarkt. Zuyd heeft in 2024 verder verkend waar flexibilisering mogelijk en wenselijk is. Er wordt gewerkt aan kaders en afspraken om persoonlijke leerpaden binnen de opleidingen, maar ook in de onderwijsketen invulling te geven.

2.1.3 Onderwijsvisie

Het bestaansrecht van Zuyd ligt in de succesvolle ontwikkeling van studenten tot goed opgeleide professionals voor de (Eu)regio en daarbuiten. Daarbij hoort ook 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

transitiemomenten 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 2024-2028 geeft Zuyd via haar beloften extra aandacht aan de studeerbaarheid en doceerbaarheid van onderwijs, een breed en passend aanbod van opleidingen in de onderwijsketen en het versterken van Zuyd als kennisinstelling.

Aansluiting vo en mbo
Zuyd heeft tot en met kalenderjaar 2025 RAP middelen ter beschikking voor het verbeteren van de aansluiting op mbo en vo. Met deze middelen hebben academies ook in 2024 projecten gerealiseerd. De projectverantwoordelijken van de academies gaan structureel in overleg met de betrokken diensten in team aansluiting. Relatiemanagers van dienst MenC onderhouden de contacten met het toelevend onderwijs. Er is geïnvesteerd in het uitbouwen van de Praktijkhavo. Dit is een havo met een duidelijk omschreven en geïntegreerde praktijkcomponent, die voorbereidt op een vervolgopleiding op het hbo. Daarnaast wordt er intensiever met het mbo samengewerkt in het mbo-keuzedeel “doorstroom hbo”.

Zuyd is voorzitter van de Educatieve Agenda Limburg, waarbinnen bestuurlijke samenwerking plaatsvindt en events worden georganiseerd voor kennisuitwisseling doorheen de hele onderwijskolom. Samen met regionale onderwijspartners is geïnvesteerd in het verhelderen van de bijdrage van het onderwijs aan de regionale arbeidsmarkt en maatschappelijke opgaven, is de impact beschreven van het begrenzen van de internationale instroom en is in samenwerking invulling gegeven aan lobbyactiviteiten. In onze strategie voor 2028 is nadrukkelijk de intentie opgenomen om te investeren in een gezamenlijke Euregionale onderwijs- en onderzoeksruimte waarin we door samenwerking op een duurzame manier van betekenis kunnen blijven zijn voor de regio.

Studeerbaarheid en studentbegeleiding
In 2024 is onverkort geïnvesteerd in de doorontwikkeling naar studeerbare curricula. Er zijn opleidingen begeleid in ieder domein van Zuyd. In totaal zijn ook in 2023-2024 27 van de 30 academies bij Zuyd begeleid (zie alinea fasering voor

analyse). We zien dat in alle academies veel aandacht is voor het ontwikkelen of updaten van curricula waarbij studeerbaarheid, studentbegeleiding en blended learning integraal worden meegenomen. De aandacht voor studentbegeleiding is minder dan in voorgaande jaren (5 opleidingen). Dit kan deels er mee samenhangen dat relatief veel opleidingen bezig zijn hun visie of curricula te herzien en nog niet met de implementatie van de curricula bezig zijn. Wel wordt vaak integraler gekeken naar curriculumontwikkeling waar meerdere sleutels meegenomen worden. Opvallend dit jaar is dat er minder ingezet wordt op deskundigheidsbevordering via trainingen en teambijeenkomsten terwijl er meer gebruik gemaakt lijkt te worden van ondersteuning on-the-job. Zie verder hoofdstuk 3 Kwaliteitsafspraken, thema 3.

Toetsing
Ook in 2024 hebben de opleidingen van Zuyd verbeteracties uitgevoerd op het gebied van toetsen en beoordelen waarbij nadrukkelijke aandacht is voor artificiële intelligentie in relatie tot toetsen en beoordelen. Opleidingen gebruiken integraal de Zuyd visie en het Zuyd-toetskompas wanneer zij hun toetsen herzien.

De Basiskwalificatie examineren en Seniorkwalificatie examineren zijn inmiddels standaard onderdeel van het professionaliseringsprogramma van docenten die aangeven hier veel aan te hebben.

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 doorstroommogelijkheden 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 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. Er wordt gewerkt aan de visualisatie van data over studentenstromen en aan een studentenwisselpunt waar studenten die willen switchen van wo naar hbo (en andersom) geïnformeerd en begeleid worden.

In 2024 hebben directeuren en decanen van UM en Zuyd elkaar opnieuw regelmatig ontmoet om concrete kansen te verkennen om invulling te geven aan een gezamenlijke Euregionale onderwijsruimte. Een aantal projecten wordt uitgewerkt en is gestart in 2024. Daarbij streven we naar innovatieve projecten die invulling geven aan de waaiergedachte. Deze projecten worden vanuit beide instellingen gefinancierd.

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 7 staan enkele aansprekende voorbeelden van integratie van onderzoek in onderwijs.

2.1.4 Internationalisering

Het jaar 2024 stond in het teken van onze visieontwikkeling op het internationale karakter van onze instelling en opleidingen in de Euregionale context. Een groot deel van onze opleidingen is Nederlandstalig en richt zich primair op het werkveld en de arbeidsmarkt van Limburg en de Euregio. Voor de kunstenopleidingen, waarvan de meeste Nederlandstalig zijn, geldt een nationale en soms zelfs internationale oriëntatie. Daarnaast biedt Zuyd een aantal Engelstalige opleidingen aan. Enerzijds betreft dit opleidingen die inherent internationaal van karakter zijn, die opleiden voor een internationale arbeidsmarkt en waarvoor een International Classroom noodzakelijk wordt geacht. Dit betreffen de Hotel Management School Maastricht, het Conservatorium Maastricht, International Business School Maastricht en School of European Studies. Anderzijds betreft dit opleidingen dan wel tracks van opleidingen binnen de Techniek, waarvoor Engelstaligheid en internationale instroom noodzakelijk is om de (Eu)regionale arbeidsmarkt passend te kunnen bedienen. Dit betreft bijvoorbeeld de nieuwe bacheloropleiding Applied Data Science and Artificial Intelligence. Tot slot biedt Zuyd voor de opleidingen Fysiotherapie en Ergotherapie een Duitstalige variant aan, ten behoeve van studiekeuzers uit de Euregio. Het aanbod Leven Lang Ontwikkelen is overwegend Nederlandstalig. Voor anderstaligen wordt maatwerk geboden. Voor het bewaken van het onderwijsportfolio, inclusief de anderstalige programma’s, voert Zuyd een intensief portfolio-management met de directeuren van alle Zuyd-academies.

In mei 2024 is het wetsvoorstel Wet Internationalisering in Balans (WIB) ingediend in de Tweede Kamer. Dit wetsvoorstel is gericht op versterking van het Nederlands als academische taal en op het beperken van de instroom van internationale studenten en van het aantal anderstalige opleidingen en trajecten. Vanwege de grote belangen voor Zuyd en de (Eu) regionale arbeidsmarkt worden de actuele ontwikkelingen kritisch gevolgd. De invoering van deze wet heeft directe implicaties voor elf bestaande opleidingen en voor enkele initiatieven waarbij Engelstalige trajecten worden verkend of voorbereid. Deze opleidingen worden momenteel tegen het licht gehouden in het kader van de WIB, waarbij Zuyd streeft naar een balans tussen wettelijke kaders en regionale arbeidsmarktbehoeften.

Los van dit wetsvoorstel wil Zuyd haar internationaliserings-activiteiten te allen tijde kunnen verantwoorden. Het herijkte internationaliseringsbeleid zal hiervan blijk geven. Daar waar anderstalige studies worden aangeboden, is dit met het oog op een reële arbeidsmarktvraag en dito blijfkans dan wel omdat het onmiskenbaar internationale karakter van de opleiding dit vergt. In alle gevallen wordt voorzien in een adequaat ondersteuningsaanbod, inclusief taalonderwijs voor studenten en medewerkers, voldoende huisvestingsmogelijkheden, ondersteuning in termen van studentenwelzijn en inburgering.

In het kader van de Kwaliteitsafspraken heeft de Taskforce Euregio/internationalisering ook in 2024 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 ook in 2024 stappen gezet voor de invulling van de gemaakte afspraken. Zo hebben collega’s van beide instellingen een aantal projecten gerealiseerd en ook met elkaar verkend welke samenwerking mogelijk is rond de mogelijke komst van de Einstein Telescope. Daarbij waren vertegenwoordigers van het domein Business en Recht, International Business & Communication en Techniek van Zuyd betrokken, en de Managementopleidingen van UCLL. Zuyd is de kartrekker voor het realiseren van de Einstein Academy, een opleidingsinstituut voor beroepsonderwijs dat wordt gerealiseerd in de samenwerking met veel regionale en Euregionale partners. Ook de Fachhochschule Aachen wordt hierbij betrokken; de eerste contacten zijn in 2024 gelegd.

Zuyd investeert in het realiseren van een Euregionale Onderwijsruimte, die als doel heeft om door de samen-

werking van (Eu)regionale partners (ook internationaal) talent aan te trekken voor de regionale arbeidsmarkt en opgaven. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking rond urban transitions in en rond Heerlen, waar de ontwikkeling van een Engelstalig traject Circular Cities and Communities in 2024 is gestart. Dit traject wordt met veel partners uit de regio en Euregio gerealiseerd, waaronder de RWTH Aachen, die al in Heerlen gevestigd is. Studenten die voor dit traject kiezen, zullen via de zogenaamde urban living labs met bewoners en regionale bedrijven of instellingen werken aan opgaven in Heerlense wijken.

Internationale mobiliteit
In het studiejaar 2023-2024 hebben 105 studenten met een Erasmus+ beurs onderwijs in het buitenland gevolgd en hebben 214 studenten met een Erasmusbeurs deelgenomen aan een stage in Europa. Het Zuyd-programma Young Professionals Overseas stond in 2024 echter nog steeds on hold met het oog op een actualisering van het internationaliseringsbeleid van Zuyd.

Scholarship programma’s
Twee studenten van Zuyd ontvingen een beurs van het VSBfonds voor een masterstudie in het buitenland. Daarnaast zijn 23 Zuyd Excellence Scholarships (kennisbeurzen) toegekend aan talentvolle studenten van buiten de Europese Unie. Negen van hen ontvingen daarnaast een NL-Scholarship.

2.1.5 Onderwijskwaliteit

Ook in 2024 bleef kwaliteitszorg een speerpunt binnen Zuyd hogeschool. Er is verder geïnvesteerd in kwaliteitsborging op instellingsniveau, zowel door de inzet van effectieve instrumenten binnen opleidingen als door gerichte aandacht voor relevante onderwijsthema’s en de impact van nieuwe wet- en regelgeving. De landelijke ontwikkelingen rondom instellingsaccreditatie zijn nauwgezet gevolgd. Deze ontwikkeling is vooralsnog gestagneerd en invoering zal op zijn vroegst in 2025 plaatsvinden, afhankelijk van de prioriteiten en besluitvorming van het nieuwe kabinet. Zuyd bereidt zich vooralsnog voor op de volgende ronde Instellingstoets (ITK 3.0.) in 2027 en is in 2024 gestart met de voorbereiding van een midterm review op instellingsniveau.

Interne audits
In 2024 hebben 15 opleidingen een interne audit ondergaan in de vorm van een midterm onderzoek. De uitkomsten van deze audits bieden waardevolle inzichten en ondersteunen de opleidingen bij hun voorbereiding op externe visitaties.

Accreditaties onderwijs
Elke opleiding wordt eens per zes jaar gevisiteerd, waarbij het resultaat bepalend is voor het behoud van de accreditatie. In 2024 is de bachelor opleiding Hotelmanagement gevisiteerd en door de Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO) geheraccrediteerd.

2.1.6 Vitaliseringsmiddelen

Op 6 juli 2023 is door de minister OCW aan Zuyd Hogeschool een bedrag van circa € 6.1 miljoen 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.

Tabel 2.1 Vitaliseringsmiddelen

Opleiding	Aangevraagd	Toegekend	Besteding in 2023
Ad ICT	€ 477.000	€ 453.740	€ 84.333
B Accountancy	€ 345.000	€ 345.000	€ 202.000 (gezamenlijk)
B Finance & Control	€ 621.000	€ 621.000	
B Communication and Multimedia Design	€ 1.809.000	€ 1.729.491	€ 660.357
B Mens en Techniek	€ 373.000	€ 373.000	€ 83.333
B Logopedie	€ 942.000	€ 942.000	€ 207.667
B Technische Bedrijfskunde	€ 2.051.000	€ 1.631.747	€ 305.333

2.2 Onderzoek

Aansluitend bij de Zuydvisie op Praktijkgericht Onderzoek (2022) zijn de lectoraten ingebed in de academies en is de integratie van onderwijs en onderzoek versterkt. Met onze nieuwe Zuyd Strategie ‘Het begint met jou’ gaan we een stap verder. We willen de onderzoeksorganisatie professionaliseren en de impact van onderwijs en praktijkgericht onderzoek op regionale uitdagingen vergroten. Dat doen we door lectoraten te verbinden aan academies, maar ook uit te dagen lectoraatsoverstijgend samen te werken aan regionale transitithema’s. Daartoe zullen lectoraten gaan samenwerken in kenniscentra.

Opleidingen hebben in 2024 onder meer geïnvesteerd in de samenwerking met het voortgezet- en middelbaar beroeps-onderwijs; in het kader van het verhogen van de instroom en rendementen. Bij de opleiding Communication en Multimedia Design is daarbij een studielab voor de eerstejaarsstudenten opgezet om hen te helpen met de overgang naar het hbo en het doorstroomrendement te verhogen. Bij de opleiding Finance & Control is geïnvesteerd in nieuw aanbod, door middel van het aanvragen van de Toets Nieuwe Opleiding voor de Associate degree Finance & Control. Daarbij komt dat – in het kader van de tweede tranche vitaliseringsmiddelen, die buiten dit jaarverslag vallen – besloten is de horizon van de eerste tranche te verlengen. Om die reden hebben opleidingen ervoor gekozen om te temporeren om betere resultaten te kunnen behalen. Onderstaande tabel toont een overzicht van de aangevraagde bedragen, de toegekende bedragen en de besteding in 2024.

Een andere belangrijke doelstelling wat betreft ons praktijkgericht onderzoek is het vergroten van ons wervend vermogen (tweede/derde geldstroom). In 2024 werkten we daarom aan een herijking van ons financieel model praktijkgericht onderzoek. Naast een vaste voet voor lectoraten differentiëren we door middel van een staffelmodel. Hoe meer externe financiële middelen een lectoraat verwerft, hoe groter de interne financiële bijdrage.

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 7 bij dit jaarverslag is toegevoegd.

3

Kwaliteitsafspraken
2019-2024



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

Thema 1: Intensiever en kleinschalig onderwijs
Het handhaven van het tarief per student (maatregel 1.1) om het huidige niveau van kleinschaligheid te kunnen 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 Euregiole 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 Euregiole verankering van Zuyd, zoals vormgegeven in maatregel 4.1 Zuyd-breed Euregiole 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).

Het plan ‘Kwaliteitsafspraken 2019-2024’ is in december 2024 formeel afgerond. In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven over de gehele looptijd (2019-2024) van de

kwaliteitsafspraken conform ‘protocol beoordeling kwaliteitsafspraken’. Hierbij is ervoor gekozen om de doorontwikkeling van maatregelen in de tijd op hoofdlijnen te schetsen. Ook is de inbedding per maatregel voor de periode na de Kwaliteitsafspraken aangegeven. Veel van wat is opgebouwd vanuit de kwaliteitsafspraken blijft behouden en is opgenomen als ‘Zuyd werkwijze’ of in de nieuwe strategie periode. We kunnen in dit jaarverslag nooit alles laten zien of vertellen dat is gerealiseerd, maar dat wat we met deze middelen hebben kunnen doen voor onze studenten, docenten en (Euregiole) omgeving is enorm helpend en waardevol gebleken.

De in 2019 gekozen maatregelen zijn sterk verbonden met de strategie ‘Passie voor ontwikkeling’ (2019-2023), waarin de student en medewerker centraal staan vanuit een ontwikkelperspectief. In 2024 is de vernieuwde strategie ‘Zuyd. Het begint met jou’ geïntroduceerd, die voortbouwt op deze fundamentele en extra nadruk legt op de uniciteit en talenten van individuen. De kernwaarden blijven consistent: aandacht voor de student, docent en samenwerking in de regio.

Door de maatregelen direct te koppelen aan de strategie, is deze versterkt en heeft Zuyd aanzienlijk meer kunnen realiseren. De investeringen in onder andere studentbegeleiding, studiesucces, doorstroom en regionale verbinding hebben direct bijgedragen aan de strategische ambities.

We kunnen met recht stellen dat de kwaliteitsafspraken de ontwikkeling van Zuyd, haar studenten en docenten wezenlijk hebben ondersteund. Zonder deze afspraken waren veel van deze resultaten niet in dezelfde mate behaald.

Terugkijkend zien we enkele succesfactoren:

- De maatregelen zijn gedurende de gehele looptijd gelijk gebleven, wel met een duidelijke doorontwikkeling over de jaren heen. Van de focus op het inrichten en vormgeven van de uitvoeringsorganisatie van de 10 maatregelen in de beginperiode naar optimale samenwerking vanuit synergie en vanaf 2023 naar bestendinging van de maatregelen door deze in te bedden, ook na 2024.
- Het programmateam, projectleiders en leden, een aanzienlijk deel van de docentgeleding medezeggenschap zijn gedurende de gehele looptijd gelijk gebleven. Dit stelde ons in staat gezamenlijk door te ontwikkelen volgens een vaste werkwijze.
- Goede centrale en decentrale afstemming met academies, medezeggenschap, Raad van Toezicht en het College van bestuur. Alle beleidsaanpassingen zijn zorgvuldig met elkaar besproken en unaniem mee ingestemd.
- Afstemming met Stakeholders via de strategie en afzonderlijke maatregelen. Stakeholders zijn actief betrokken geweest bij planvorming, maar ook in samenwerking vanuit de maatregelen. Met name de maatregelen rondom doorstroom en Euregionalisering hebben echt tot een verdiepingsslag en samenwerkingsovereenkomsten geleid.
- Tot slot hebben we ook goed kunnen inspelen op
 - voortschrijdend inzicht via beleidsbeslissingen en ook onvoorziene omstandigheden door bijvoorbeeld sterk gewijzigde omstandigheden en tijde van Covid-19. Zo hebben we enkele maatregelen moeten temporiseren door Covid-19, maar daarna hebben we ook kunnen versnellen.
 - afronding van de kwaliteitsafspraken en de duurzame bestendinging. Hierdoor hebben we alles tijdig kunnen organiseren en blijft hetgeen is opgebouwd behouden, omdat de maatregelen belangrijk blijven, ook naar de toekomst.

De belangrijkste beleidsbeslissingen zijn allemaal genomen om meer mogelijk te maken dan vooraf gedacht:

- Decentrale middelen studiesucces 2.1 niet alleen inzetten bij start van de studie maar voor heel jaar 1 en 2.
- Samenwerking van de programma’s Succesvol Begeleiden en Succesvol Studeren en de doorontwikkeling naar domeinonderwijskundigen.
- Niet gebruikt budget van de programma’s is decentraal toegekend aan academies voor curriculumverbeteringsinitiatieven (900k in, 600k en 300k).
- Doorstroom (3.2) naar UM is verbreed naar doorstroom van MBO/VO naar WO.
- Lintminoren (4.2) is verbreed naar taal- en cultuuronderwijs.

In paragraaf 3.1 volgt eerst een overzicht van de begroting en realisatie per maatregel. In paragraaf 3.2 is de toelichting per maatregel beschreven en 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 2019-2022, reserveringen en begroting 2022-2024. Op pag 32 staat een toelichting.

Tabel 3.1 Meerjarig financieel overzicht Kwaliteitsafspraken

Kwaliteitsafsprakenbudget 2019-2024														
Kwaliteitsafspraken	2024	2023	2022	2021	2020	2019	Dotatie (+)	2024	2023	2022	2021	2020	2019	
	Realisatie (k€)	Realisatie (k€)	Realisatie (k€)	Realisatie (k€)	Realisatie (k€)	Realisatie (k€)	of onttrekking (-/-) bestemmings-reserve 31-12-24							
0.1 Programma management	189	222	219	207	163	36	58	160	200	200	200	200	133	
1.1 Handhaven tarief per student	207	161	463	1.240	2.100	2.735 *	0	207	161	463	1.240	2.101	2.735	
2.1 t/m 2.3														
Extra begeleiding nieuwe studenten, afstuderen en stages	13.579	11.198	8.816	5.681	2.020	526 **	-0	13.226	11.014	9.093	5.812	2.199	474	
2.4 Programma succesvol begeleiden	147	172	282	232	146	2	183	165	200	200	200	200	200	
3.1 Programma succesvol studeren	933	1.161	1.019	540	314	277	247	991	700	700	700	700	700	
3.2 Doorstroom minoren / mogelijkheden	86	64	22	22	42	-	50	-14			100	150	50	
4.1 Euregionaal aanbod	258	202	178	119	91	-	51							
4.2 Lintminoren Frans-Duits / taal en cultuur aanbod	132	83	107	27	29	-	172	148	150	150	150	150	150	
5.1 Studeer- en toetsfaciliteiten	226	129	103	61	9	-	1.189 ***	49	100	100	100	100	100	
x Kwaliteitsafspraken betalingsverschillen				-		-	-0	501	383	250	250	250	83	
								-75	-122	512	442	-644	-113	
Totaal Zuyd Hogeschool	15.756	13.392	11.208	8.129	4.914	3.576	1.951	15.358	12.786	11.668	9.194	5.406	4.513	
Dotatie (+) of onttrekking (-/-) bestemmingsreserve 2025							-1.044							
Reservering afschrijvingslasten							-907							

* Waarvan 716K betrekking heeft op middelen voor de nieuwste PABO. Deze worden niet via Zuyd verantwoord. Dit is conform plan kwaliteitsafspraken 2019-2024. Zie ook **

** Naast deze inzet is er nog 941K ingezet en verantwoord vanuit de oude studievoorschot middelen ter dekking voor de middelen van de nieuwste PABO conform plan kwaliteitsafspraken 2019-2024. Zie ook *

*** Dit betreffen voor 283K nog in te zetten investeringen en voor 906K reserveringen voor afschrijvingen in de toekomst

De jaarlijkse werkwijze is dat per maatregel de onderbestedingen zijn gereserveerd en telkens toegekend aan de nog resterende looptijd. In 2024 is op enkele maatregelen extra ingezet en daar waar op 31 december nog een overschot is, is dit bestemd volgens tabel 3.2.

In tabel 3.1 staat het meerjarige financieel overzicht van de Kwaliteitsafspraken. In het rechtergedeelte 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 linkergedeelte de daadwerkelijke realisatie per maatregel over 2019 tot en met 2024 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. Deze bestemmingsreserve wordt ingezet om enkel maatregelen gedurende het gehele studiejaar 2024-2025 uit te kunnen voeren. Voor de gehele

bestemmingsreserves is de besteding vastgelegd en alles is voor 31 augustus 2025 afgerond. Dan is er alleen nog een bestemmingsreserve zijn voor afschrijvingen.

Een verklaring voor de opgebouwde reserves over de jaren heen is dat de activiteiten voor de maatregelen 2.4, en 3.2 tot en met 5.1 pas zijn gestart na goedkeuring van de Kwaliteitsafspraken in november 2019. Ook maatregel 2.1 t/m 2.3 zijn later gestart in september 2019. De impact van Covid-19 op met name doorstroom en Euregionale activiteiten (konden veel minder organiseren). Vanaf 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. In tabel 3.1 staat een bedrag van 1950k euro dat zal worden ingezet voor afschrijvingen en afronding van reeds toegekende projecten voor 31-08-2025. Dit is de uitloop en realisatie van maatregelen gedurende het studiejaar 2024-2025. Hiermee wordt een goede afronding en inbedding gerealiseerd conform het ritme van het onderwijs in collegejaren. In onderstaande tabel is elk verschil toegelicht.

Tabel 3.2 Toelichting inzet bestemmingsreserve 31-12-2024 met looptijd tot 31-08-2025

Opleiding	
0.1 Programma management	58
Dit betreft dit inzet van de projectleider, project ondersteuning, marketing medewerker en financieel adviseur in de periode jan-aug 2025.	
2.4 Programma succesvol begeleiden	183
Dit betreft de inzet voor de 2de tranche PSS in de periode jan-aug 2025.	
3.1 Programma succesvol studeren	247
Dit betreft de inzet voor de 3de tranche PSS in de periode jan-aug 2025.	
3.2 Doorstroom minoren / mogelijkheden	50
Dit betreffen toegekende RAP aanvragen over de periode jan-aug 2025.	
4.1 Euregionaal aanbod	51
Dit betreffen toegekende aanvragen over de periode jan-aug 2025.	
4.2 Lintminoren Frans-Duits / taal en cultuur aanbod	172
Dit betreffen toegekende aanvragen over de periode jan-aug 2025.	
5.1 Studeer- en toetsfaciliteiten	86
Dit betreffen reserveringen voor afschrijvingen jan-aug 2025	
5.1 Studeer- en toetsfaciliteiten	820
Dit betreffen reserveringen voor afschrijvingen in de toekomst	
5.1 Studeer- en toetsfaciliteiten	283
Dit betreffen nog in te zetten investeringen bij de bibliotheek.	

Al deze besluiten zijn vastgelegd in een CvB besluit en worden opgevolgd via de Managementrapportage richting het CvB en overal door programmamanagement.

Het overschot van de middelen voor programmamanagement (0.1) en de maatregelen studiesucces en studentbegeleiding (2.4 en 3.1) is toegekend aan de decentrale middelen studiesucces (conform eerdere werkwijze via het Programma Succesvol Studeren).

Academies hebben voor 15 december 2024 hun bestedingsplan ingediend, welke zijn goedgekeurd. Deze middelen worden, volgens eerdere werkwijze, ingezet voor studiesucces bevorderende maatregelen van academies, in te zetten tot en met 31-8-2025. Dit is de sluitpost van de kwaliteitsafspraken geweest.

Voor de maatregelen Doorstroom (3.2), Euregionaal aanbod (4.1) en Lintminoren (4.2) en 5.1 studeer- en toetsfaciliteiten (283K) is een uitgewerkt bestedingsplan voor activiteiten voor de periode 31-12-2024. Bij de betreffende maatregel staat dit verder toegelicht.

Monitoring en afstemming met medezeggenschap en Raad van Toezicht

De voortgang van de Kwaliteitsafspraken is gedurende de volledige looptijd op consistente wijze gemonitord, zoals vastgelegd in het Plan Kwaliteitsafspraken. De monitoring is geïntegreerd in de reguliere PDCA-cyclus van Zuyd, waardoor het College van Bestuur (CvB) voortdurend zicht heeft gehad op zowel de centrale als decentrale activiteiten. Daarnaast is aangesloten bij de overlegstructuur en werkwijze van de medezeggenschap en de Raad van Toezicht (RvT).

De voortgang is jaarlijks meermaals besproken met zowel de commissie Onderwijs en Onderzoek van de Raad van Toezicht als de voltallige Raad van Toezicht en de commissie Onderwijs en Onderzoek van de CMR en de voltallige CMR. Verder zijn alle maatregelen apart en alle beleidsbeslissingen meer in diepte besproken. De studentgeleding van de CMR is apart geraadpleegd voor het thema studentbegeleiding en de studentvoucheregeling en in het voorzittersoverleg CvB-CMR zijn de Kwaliteitsafspraken of afgeleide onderwerpen daarvan meermaals per jaar besproken.

Met de decentrale medezeggenschapsraden is, via het voorzittersoverleg, jaarlijks drie keer afgestemd over het proces van decentrale planvorming en monitoring van de decentrale middelen voor studentbegeleiding. Ook is twee keer onderzoek gedaan onder de academieraden naar hun betrokken-

heid bij planvorming en voortgangsgesprekken. Het onderzoek toonde aan dat deze werkwijze goed is verlopen en ook dat de academieraden met hun vragen terecht konden bij zowel de CMR als het programmateam. Zo hebben we de rol van medezeggenschap optimaal benut en vormgegeven.

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 beleidswijzigingen. Alle beleidswijzigingen zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht en de Centrale Medezeggenschap heeft met alle beleidswijzigingen ingestemd.

3.2 Voortgang per maatregel

In deze paragraaf zijn per thema de maatregelen, de doelstellingen van deze maatregelen 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 aflopend, decentraal toegekend aan de opleidingen in de periode van 2018 tot en met 2023 om de doelmatigheidskorting van OCW op te vangen. Deze extra middelen hebben daarmee de status van intensief kleinschalig onderwijs kunnen bestendigen wat terug te zien is in een licht dalende en stabiel blijvende student/docent ratio.

Thema 2: Meer en betere begeleiding van studenten

Maatregel 2.1 tot en met 2.3 zijn decentrale maatregelen:
• **Maatregel 2.1 Extra begeleiding nieuwe studenten.** De doelstelling van deze maatregel is gericht op 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 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.

Voor de decentrale maatregelen is 74% van het totale budget voor de kwaliteitsafspraken ingezet, wat neerkomt op 41,8 miljoen euro. Deze activiteiten hebben direct impact op studenten en docenten door verbeterde begeleiding en dragen direct bij aan de beoogde maatregelen. Van dit bedrag is circa 50% ingezet voor maatregel 2.1, start van de studie en voor maatregel 2.2 en 2.3 elk ongeveer 25%.

Werkwijze

Bij goedkeuring van het plan Kwaliteitsafspraken in 2019 is een meerjarige uitwerking van de plannen per academie opgenomen in de bijlage. Vanaf studiejaar 2020-2021 hebben opleiding jaarlijks hernieuwde plannen ingediend. De meerjarige plannen vormden daarbij de basis, maar academies passen deze aan op basis van ervaring, nieuwe inzichten en definitieve budgetten. Jaarlijks hebben academies een oplopend budget toegekend gekregen via de kaderbrief. Voor dat budget is een bestedingsplan opgesteld vanuit de wensen en behoeften die voortkomen uit (student)evaluaties. In het plan staat hoe het budget over de drie maatregelen is verdeeld, welke activiteiten worden uitgevoerd en welk effect daarmee wordt nagestreefd.

Alle decentrale plannen hebben jaarlijks instemming van de Academieraad (decentrale medezeggenschap) verkregen, terwijl 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. Monitoring van de voortgang is gedaan door het CvB via de triale management rapportages waarin opleidingen per activiteit de stand van zaken de ervaren effecten aangeven.

Van het zeer beperkte aantal activiteiten dat in een van de jaren niet gerealiseerd is, is het budget van de betreffende academie teruggevorderd en toegevoegd aan het budget voor het daaropvolgend studiejaar.

Doorontwikkeling

De middelen voor deze maatregel nemen jaarlijks (zie tabel 3.1) toe waardoor de plannen uitgebreider en diverser zijn geworden. In 2021 is op verzoek van medezeggenschap en academies een bijstelling gedaan waarbij de bestedingsruimte van maatregel 2.1 is verruimd van ‘start van de studie voor nieuwe studenten’ naar leerjaar 1 en 2. Dit om het verschil tussen de extra begeleiding tijdens de start en bij de landing in het HBO langer door te kunnen trekken in leerjaar 1 en 2 onder deze maatregel. Verder zien we dat veel activiteiten jaarlijks gelijk blijven, wat betekent dat het een goede en ook blijvend nodige begeleidingsactiviteit is. Ook zien we dat academies over de jaren heen een meer geïntegreerde aanpak hanteren. Zie ook maatregel 2.4.

Inbedding

Het feit dat veel activiteiten gelijk blijven laat zien dat deze extra activiteiten een goede keuze zijn, maar ook blijvend nodig zijn. Vandaar dat het CvB in haar besluit heeft bepaald 87% van de kwaliteitsmiddelen vanaf 2025 decentraal in te zetten. Hierdoor kunnen academies deze activiteiten blijven uitvoeren, ook na afronding van de Kwaliteitsafspraken. Zuyd Hogeschool blijft inzetten op studentbegeleiding en neemt, Het begint met jou, hierbij letterlijk.

Voor studiejaar 2024-2025 hebben academies, via de kaderbrief, voor vier maanden budget uit de kwaliteitsafspraken ontvangen en voor acht maanden uit de toegekende Kwaliteitsmiddelen. Voor de middelen uit de kwaliteitsafspraken zijn aparte plannen gemaakt om dit te kunnen monitoren. Hoewel de middelen voor de omvang van vier maanden (september-december) zijn toekend, is de realisatie niet gebonden aan deze periode. Voor veel activiteiten is het niet mogelijk om deze in december te beëindigen aangezien het over een blokperiode wordt ingezet. De realisatie wordt het gehele studiejaar gemonitord.

In 2024 zijn in totaal 302 activiteiten georganiseerd om studenten beter te begeleiden tijdens hun opleiding. Hierbij wordt, vanuit het programma Succesvol Begeleiden, ingezet op aantoonbaar werkzame mechanismes uit de literatuur en kiezen opleidingen en hun academieraden voor die activiteiten die voor hun specifieke context het beste zijn. Onderstaand geven we een nadere toelichting op de verschillende maatregelen.

- **Maatregel 2.1 Extra begeleiding nieuwe studenten** In 2024 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 (ca 50%) is voor deze maatregel ingezet. Academies zetten

hiermee fors in op deze belangrijke fase in het studietraject van een student via drie soorten activiteiten:

- Het merendeel van de middelen wordt ingezet op intensievere begeleiding gedurende de onderwijsactiviteiten en activiteiten specifiek gericht op binding met de opleiding. Denk daarbij aan introductieprogramma’s en community building activiteiten. 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 community building activiteiten;
- Extra begeleiding bij het ontwikkelen van studievaardigheden en via deficiëntie programma’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 ca 24% van het budget.

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 terugkomdagen, 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 de student goede keuzes maakt en weet wat van hem wordt verwacht, maar net zo belangrijk ook wat hij van de stageverlenende organisatie en van de opleiding mag verwachten.

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

- **Maatregel 2.3 Extra begeleiding afstudeerfase** Voor deze maatregel hebben 27 academies gezamenlijk 86 activiteiten ondernomen voor een bedrag van ca. 26% van het budget.

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.

Ontwikkeling gedurende de looptijd van de kwaliteitsafspraken. In 2019 gestart als apart programma en is de basis gelegd voor;

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

In de eerste jaren lag de focus op het begeleiden van academies bij de planvorming van studentbegeleidingsactiviteiten en -vraagstukken. De nadruk lag op impactvolle, evidence-informed activiteiten, onderbouwd door literatuur en evaluaties van academies. Door het oplopen van de middelen gedurende de looptijd is de planvorming voor ‘extra uren studentbegeleiding’ doorontwikkeld van meer losstaande activiteiten naar een integrale kijk op studentbegeleiding. De ondersteuning en begeleiding van opleidingen bij hun vraagstukken is gedurende de gehele looptijd voortgezet. Vanaf 2020 is, via een beleidsbesluit, ingezet op een verregaande samenwerking met het programma Succesvol Studeren (maatregel 3.1). Door deze samenwerking is een geïntegreerde aanpak van studeerbaarheidsvraagstukken ontstaan en is de ondersteuning richting academies vereenvoudigt via één aanspreekpunt; de domeinonderwijskundige.

Inbedding

In 2024 is de samenwerking met het programma Succesvol Studeren voortgezet en in december zijn beide programma’s afgerond met een waardevolle bijeenkomst onder dagvoorzitting van Mieke Koeslag (HU) . In 2019 was zij mede grondlegger van het programma en tijdens de afronding is met een terugblik en vooruitblik gekeken naar de opbrengst voor Zuyd. Het programma is dan wel formeel afgerond, de ondersteuning van academies door onderwijskundig experts blijkt zo waardevol dat deze dienstverlening blijft. Het CvB heeft besloten om structureel te investeren in de ondersteuning van academies via studeerbaarheids- en studiesuccesvraagstukken. De onderwijskundig experts van het programma vormen vanaf 2025 een vast onderdeel van de dienstverlening via de dienst Onderwijs & Onderzoek. Elk domein heeft een vaste domeinonderwijskundige die opleidingen begeleidt. De dynamiek van onderwijs vraagt om een vaste kennisbasis en historisch besef vormgegeven in de rol van domein-onderwijskundige. Deze onderwijskundigen zetten het werk, waarvan de basis is gelegd vanuit dit programma en programma succesvol studeren, voort in een dedicated begeleidingsrol.

Naast de begeleiding wordt ook het professionaliseringsaanbod, de tools en kennisdeling voortgezet. Samen met de diensten HR en Studentzaken is dit structureel ingebed en vormgegeven. Bij maatregel 3.1 wordt dit nog wat verder toegelicht.

Ad1. Begeleiden en adviseren van opleidingen is altijd de hoofdactiviteit geweest van het programma, zo ook in 2024

Gedurende de looptijd van de Kwaliteitsafspraken hebben ontwikkelingen binnen en buiten Zuyd geleid tot verande-

ring van de vraagstukken. Denk aan het afschaffen bindend studieadvies (BSA) in relatie tot studentbegeleiding en studieadvies. Maar zeker ook he begeleiden op afstand ten tijde van Covid-19. Vraaggericht werken is daarbij een succes-sleutel geweest, om zo aan te blijven sluiten bij de behoefte van de academies. Ook heeft dit geleid tot beleid, zie verder ad 3.

Ad 2. Ontwikkelen van kennis, tools en professionalisering

Sinds de start van de kwaliteitsafspraken is gewerkt aan het verdiepen en verbreden van de kennis rondom studentbegeleiding voor docenten en curriculum commissies. Via tools die ze kunnen gebruiken, maar ook door het delen van kennis via het netwerk studentbegeleiding en cursussen studievaardigheden, bevorder je studiesucces & persoonlijke ontwikkeling (voor studenten) en studentbegeleiding, studentwelzijn (voor docenten). Hiermee is de basis verbreed voor docentbegeleidingsvaardigheden binnen Zuyd. Ten tijde van Covid is hierbij ook sterk ingezet op begeleiden op afstand en studentwelzijn. De toolbox is jaarlijks uitgebreid, in 2024 onder andere met omgaan met AI in het onderwijs en ‘mijnwelzijn’. Via MSTEAMS is er nu 1 omgeving met dezelfde vormgeving en werkwijze vanuit beide programma’s.

Vanaf 2025 wordt dit onderdeel ook voortgezet door de dienst Onderwijs & Onderzoek dat geldt voor centrale regie en beleidsadvies.

Ad 3. Centrale regie en beleidsadvies

Gedurende de looptijd zijn verschillende onderwerpen vanuit centrale regie en beleid opgepakt, omdat deze breder speelde en leefde binnen Zuyd Hogeschool. Denk aan onderwerpen als de rol van de OER in studentbegeleiding, langstudeerders, aanpak aansluiting, welzijnsmonitor, afschaffing BSA en persoonlijk studiekeuze advies. Het beleid is telkens vertaald in een werkwijze en inbedding binnen de academies.

Het programma op meerdere fronten bijgedragen aan de effectiviteit van de maatregelen 2.1 tot en met 2.3. Door begeleiding van docenten binnen de academies bij planvorming en begeleidingsvraagstukken, het opbouwen en inzetten van veelgebruikte tools, kennisdeling en integratie naar integrale studentbegeleiding. De ondersteuning is gedurende de looptijd doorontwikkeld en zo ook de kennis en kunde van docententeams bij de academies.

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 2024, 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 onderwijsenheden 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 2024 voortgebouwd op de activiteiten uit voorgaande jaren en werkt gedurende de gehele looptijd van de kwaliteitsafspraken aan dezelfde drie taakgebieden als het Programma Succesvol Begeleiden:

- 4. Ondersteunen van opleidingen bij hun begeleidingsvraagstukken;
- 5. Opbouwen en delen van kennis en tools met betrekking tot studiesucces;
- 6. Centrale regie en beleidsadvies.

Ad 1. Ondersteunen van opleidingen bij hun begeleidingsvraagstukken

In 2024 lag de focus op de volgende (gelijk gebleven) jaardoelen:

- 1. Het voortzetten van de begeleiding bij lopende trajecten.
- 2. Verbinden
 - a) Eenheid brengen in begeleiding voor de opleidingen, het voorkomen van versnippering en effectieve inzet van de beschikbare kennis.
 - b) Beschikbaar stellen en toegankelijk maken van het instrumentarium PSS voor leden van de programma-teams en voor gebruik in de toekomst.
- 3. Inbedding van ‘programmatische’ naar permanent ondersteuning in de ‘lijn’ door inzet van dedicated domeinonderwijskundigen.

In 2024 zijn 29 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.

Hiermee is sterk ingezet op deskundigheidsbevordering van onderwijsteams. 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 Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB).

Bij alle academies is duidelijk te zien dat de aandacht verschuift naar structurelere ondersteuning waarbij zowel ondersteuning bij langlopende curriculumherzieningen en implementatie gevraagd worden als ook kortlopende vragen gesteld wordt (meedenken met een docent, lesbezoek, advies geven aan Curriculumcommissie of Toetscommissie). Hier is zichtbaar dat het programmatisch begeleiden van academies verschuift naar vraag gestuurde begeleiding door de domeinonderwijskundigen.

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

In 2024 is de Teams omgeving en de toolbox doorontwikkeld met onder andere de e-learning module ‘Begeleiden van veranderprocessen’. Om de Teamsomgeving goed te ontsluiten is een overzicht gemaakt in de vorm van een Magazine Onderwijs (tweede editie). Via dit magazine krijgen docenten goed zicht op wat voor handen is en hoe ze het kunnen inzetten.

Verder is ook in 2024 de training ‘Curriculumontwerp’ gegeven. Veel academies werken aan curriculumontwikkelings-trajecten en deze cursus, alsook de handleiding ‘Ontwerpen met 4 C/ID’ is ondersteunend daarbij. Dit leidt tot bredere kennisbasis van ontwerpvaardigheden. 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 geweest bij het verder verfijnen van de aanpak en werkwijze in de doorontwikkeling.

Daarnaast is meegedacht in het effectief inrichten van ICT&O ondersteuning rondom blended onderwijs. Ook is aangehaakt bij het nationale Npuls programma en is met de dienst HR samengewerkt aan integrale ondersteuning van docenten op het gebied van onderwijsontwikkeling, onderwijsinnovatie en digitalisering.

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

Inbedding

Zuyd is momenteel voorbereidingen aan het treffen voor een Centre for Teaching and Learning (CTL) waarin de onderwijskundige ondersteuning opgenomen gaat worden. Het CTL zal de plek binnen Zuyd worden waar docenten en studenten terecht kunnen voor inspiratie, kennis, onderzoek en ondersteuning op het gebied van onderwijsontwikkeling (met digitalisering). Hiermee zullen we een volgende stap zetten in het verbinden van kennis en expertise en het vindbaar maken ervan.

Decentrale middelen voor studiesucces, extra impuls voor deze maatregel.

Vanuit beide programma’s is doelmatig gewerkt waardoor de jaarlijks toegekende middelen voor deze maatregelen ruim bleken te zijn. De opgebouwde reserves zijn in drie tranches ingezet voor decentrale curriculumontwikkeltrajecten bij academies. Dit vergroot de impact van het programma doordat niet alleen begeleiding beschikbaar is, maar ook extra ontwerp/ontwikkelbudget voor docenten. Dit zorgt voor zowel voor een impuls in betere onderwijsprogramma’s, maar zeker ook in blijvende kennis en kunde van de docenten die het ontwikkelen.

In 2021 hebben opleidingen de eerste aanvragen kunnen doen voor curriculum ontwikkeltrajecten. Deze zijn bekostigd middels de voor deze maatregel reserves van € 900k (2021), € 600k (2023) en € 430k in 2024 bij afronding van de maatregel. Academieraden zijn gedurende het proces steeds betrokken en hebben instemming verleend bij de plannen. Door de inzet van deze decentrale middelen hebben veel docenten een bijdrage geleverd wat waardevol is voor het bredere leereffect rondom het ontwerpen van onderwijs en toetsing.

Deze extra impuls in docenturen heeft extra bijgedragen aan de doelstelling van deze maatregel, naast alle activiteiten vanuit het programma.

• Maatregel 3.2 Ontwikkelen en uitbreiden van doorstroomminoren

De originele doelstelling van deze maatregel is om de doorstroom naar vervolgonderwijs te stimuleren en organiseren via minoren. Daar is veel op ingezet door het verbeteren van minoren, maar de echte winst bleek niet alleen in minoren te zitten. Het bestedingsdoel van deze maatregel is daarom in 2021 verruimd naar het ‘Mogelijk maken en bevorderen van doorstroom naar vervolgonderwijs’ en in dit besluit is ook de looptijd van deze maatregel verlengd naar het einde van de looptijd van de kwaliteitsafspraken (was tot en met 2020/2021). En in 2022 is het bestedingsdoel verruimd richting de gehele onderwijsketen, met de focus op MBO. Het totale budget (300k) is gelijk gebleven, maar het afstemmen met VO, MBO en WO ketenpartners vergde meer tijd voorzien, zeker ook door alle Covid-19 hectiek.

Binnen deze maatregel is in de eerste jaren de doorstroom naar UM geïntensiveerd qua voorlichting, onderlinge afstemming van programma’s/toetsing van de minoren en organisatie van doorstroommogelijkheden. Een groei van de doorstroom van ca 270 naar jaarlijks meer dan 400 studenten (niet alleen via minoren).

Van de focus op minoren is deze doorontwikkeld naar samenwerking en doorstroom in de keten MBO/VO-HBO-WO, gericht op ons gezamenlijke belang voor de Euregio.

De samenwerking met UM is in vastgelegd in een convenant. Van waaruit Zuyd en UM samenwerkingsmogelijkheden hebben verkent die zijn uitgewerkt in concrete afspraken en projecten, zoals het ontwikkelen van gezamenlijk onderwijsaanbod voor de opleidingen Gezondheidszorg, Rechten, ICT/data. Deze zijn in 2023 opgepakt en in 2024 uitgewerkt met academies. Als voorbeeld; UM (Faculteit der Rechtsgeleerdheid) en Zuyd (de Juridische Academie) bieden beide op bachelorniveau juridische opleidingen aan. De UM biedt daarnaast ook masteropleidingen aan. Studenten van Zuyd moeten nu nog pre-master doorlopen van een jaar om tot de universitaire master toegelaten te worden. Om de doorstroom te versoepelen, starten Zuyd en UM voor het vak strafrecht een module op ‘pre-master niveau’ voor HBO-studenten. Studenten kunnen die al tijdens hun bachelor volgen. Vanaf 2024 zijn ook met het MBO concrete projecten gestart om Zuyd meer zichtbaar te maken via de keuzedelen in de mbo-programma’s, maar ook via evenementen en profielwerkstukken in het VO.

We zien dat deze samenwerking in de regio echt waardevol is en een langdurige commitment vergt van afstemming,

samenwerking en inbedding. Vandaar dat dit ook is opgenomen in de Zuyd Strategie voor 2024-2028. Het CvB blijft hierop inzetten en breidt dit ook uit met verbinding met overheden naar een Euregionale Onderwijsruimte. De intensievere samenwerking heeft als doel om de krappe arbeidsmarkt in Limburg te voorzien van goede professionals en om talent voor de regio te behouden. Het doorbreken van barrières tussen opleidingen, zorgt voor meer flexibiliteit en kansen voor studenten en afgestudeerden.

Het nog beschikbare budget wordt tot en met 31-8-2025 ingezet voor gezamenlijke met Gilde opleidingen, Yuverta, het Limburgse PO, VO én met Euregionale partnerinstellingen. De verbreding van de initiële doelstelling en het nemen van meer tijd heeft geleid tot echte samenwerking vanuit complexe bestuurlijke en organisatorische samenwerking. Enorm waardevol voor onze studenten en de regionale arbeidsmarkt.

Thema 4: Onderwijsdifferentiatie

• Maatregel 4.1 Zuyd-breed Euregionaal aanbod

Deze maatregel heeft als doel om studenten de mogelijkheid te bieden een betekenisvolle bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van de Euregio en daarmee grenzen helpen te beslechten. Door het organiseren van samenwerking tussen bedrijven, overheden en kennisinstellingen laten we studenten ervaren welke kansen de Euregio hun kan bieden.

Om studenten en medewerkers bewust te maken van de mogelijkheden binnen grensoverschrijdende samenwerking en de Euregionale arbeidsmarkt, ondersteunt de Taskforce Euregionalisering (dienst Onderwijs & Onderzoek) academies bij de ontwikkeling en uitvoering van Euregionale activiteiten. Dit gebeurt via een stimulerende rol, het leggen van verbindingen met externe partners en co-financiering.

Academies worden gestimuleerd om:

- Het aantal Euregionale activiteiten binnen hun programma’s uit te breiden.
- Deze activiteiten toegankelijk te maken voor studenten van andere Zuyd-opleidingen.

Hierdoor ontstaan niet alleen verbindingen tussen studenten en opleidingen, maar worden ook structurele samenwerkingen met Euregionale partners versterkt. Daarnaast wordt gewerkt aan een breed Zuyd-aanbod in samenwerking met onze partners. Een concreet voorbeeld is de samenwerkingsovereenkomst met UCLL in Vlaanderen, gericht op een gezamenlijk aanbod van Euregionale onderwijsactiviteiten. Soortgelijke samenwerkingen met andere Euregionale

onderwijsinstellingen zijn in ontwikkeling. Daarnaast zijn partnerschappen met onder andere FH Aachen, Hogeschool PXL, UCLL en de EGTS Euregio Maas-Rijn verder uitgebreid.

Bij de start lag de focus op het stimuleren van initiatieven via co-financiering en samenwerking met partners in de regio. Door COVID-19 was er in die periode minder besteding, doordat bijeenkomsten voornamelijk digitaal plaatsvonden. Vanaf 2022 is er juist een sterke groei in activiteiten zichtbaar, waarbij academies zelf intensiever samenwerken met hun Euregionale partners. Samen met academies is via roadmaps geïnventariseerd welke behoeften er zijn en hoe deze gerealiseerd kunnen worden. Dit heeft in 2024 geresulteerd in maar liefst 66 activiteiten, waaronder: Visite Vise, Fieldtrip Euregio, Euregionale masterclass reeks, Grenzeloos meten, Karrierenchancen Deutschland, Excursies naar Luik, Bonn, Hasselt. Een grote diversiteit aan activiteiten die studenten echt over de grens brengt en leert over taal- en cultuur.

Naast samenwerkingen tussen academies en tussen Zuyd en haar partners, wordt ook gewerkt aan bewustwording en begrip van een Euregionale mindset. Het lectoraat Global Minds @ Work heeft tijdens het Zuyd-event Samen Schitteren onderzoeksresultaten gepresenteerd over de Euregionale mindset van studenten. Dit onderzoek heeft bijgedragen aan de doorontwikkeling van de minor ‘Building Intercultural Bridges’, die studenten helpt om Euregionale competenties verder te ontwikkelen en beter aan te sluiten bij de behoeften van werkgevers.

De activiteiten binnen deze maatregel worden voortgezet door academies, terwijl bestuurlijk de samenwerking met andere kennisinstellingen wordt verankerd in de Zuyd-strategie 2024-2028. Onder de strategische belofte ‘Euregionale Onderwijsruimte’ committeert Zuyd zich structureel aan de verdere ontwikkeling van grensoverschrijdend onderwijs en samenwerking. Het nog resterende budget in tabel 3.2 is geheel toegekend aan co-financiering van activiteiten in studiejaar 2024-2025.

• Maatregel 4.2 Euregionaal Taal- en cultuur Onderwijs (Was Lintminoren Duits en Frans)

De oorspronkelijke doelstelling van deze maatregel was het opzetten en uitvoeren van taalminoren voor studenten. Deze doelstelling is volgens plan en op efficiënte wijze gerealiseerd in 2021. In overleg met de medezeggenschap, de Raad van Toezicht en het College van Bestuur is besloten om het budget te benutten voor de uitbreiding van het aanbod voor studenten, vanuit een portfolio-gedachte. Hierdoor is de naam van de maatregel aangepast naar Euregionaal Taal- en Cultuuronderwijs. Als gevolg van deze verbreding zijn de

volgende initiatieven toegevoegd:

- Taalcursussen Nederlands, Duits en Frans.
- Examens en certificeringen voor Goethe (Duits) en DELF/ DALF (Frans).
- Taalcafés voor Nederlands, Duits en Frans.
- Doorontwikkeling van de minor ‘Crossing Intercultural Borders’ naar de opleidingsoverstijgende minor Building Intercultural Bridges, met een sterkere focus op interculturele competenties vanuit de context van de student.
- Onderzoek binnen het lectoraat Globalization@home.

Het besluit om, naast de minoren Duits en Frans, sterker in te zetten op Euregionaal Taal- en Cultuuronderwijs, heeft geleid tot een breed en toegankelijk aanbod van taal- en cultuuractiviteiten gericht op de Euregio. Dit heeft geresulteerd in een echt portfolio voor studenten en docenten, met mogelijkheden variërend van laagdrempelige kennismaking met een buurtaal tot serieuze cursussen, certificeringen en minoren.

Een belangrijke kracht van deze ontwikkeling is dat een grotere groep studenten enthousiast is geraakt en daadwerkelijk gebruikmaakt van het aanbod. Voor veel studenten bleek de drempel om een minor te volgen te hoog, mede doordat deze concurreerde met andere minoren binnen hun 30 EC keuzeruimte. Dit betekende niet dat zij geen interesse hadden in de taalminoren, maar dat zij vaker kozen voor een verdiepende minor binnen hun eigen studie. De taalcursussen en taalcafés boden hun een alternatieve manier om toch hun taalvaardigheden te ontwikkelen – extracurriculair en met veel belangstelling! Het succes van deze initiatieven blijkt uit de intrinsieke motivatie van de vele deelnemers, waardoor er een levendige community is ontstaan.

Bij de uitvoering van deze initiatieven is nauw samengewerkt met de dienst Studentzaken, en de partnerinstellingen UCLL en UM. Deze samenwerking is mede voortgekomen uit maatregel 4.1.

Bij de taalcursussen vervult de cursus Nederlands een essentiële rol voor niet-Nederlandstalige studenten. Deze draagt bij aan hun inclusie en binding met Limburg en de Euregio. Dankzij de inzet van middelen via de Kwaliteitsafspraken konden de taalcursussen gratis worden aangeboden, wat heeft geleid tot een aanzienlijke stijging van het aantal deelnemers. Ook de externe certificering van behaalde taalniveaus is dankzij de Kwaliteitsmiddelen gefinancierd. In 2024 namen:

- 12 studenten deel aan het DELF/DALF-examen (Frans).
- 19 studenten aan het Goethe-examen (Duits).

Naast formele minoren en taalcursussen speelt taalverwerking zich ook af in een informele setting. In 2024 zijn zeven

Language Cafés georganiseerd, waar studenten in een ontspannen sfeer hun taalvaardigheid kunnen verbeteren. Gespreksleiders zijn studenten die zich hier vrijwillig voor aanmelden, zowel native als near-native speakers. Tijdens deze bijeenkomsten oefenen deelnemers de taal onder het genot van een hapje en een drankje. Het aantal deelnemers aan de taalcafés is in 2024 opnieuw toegenomen.

Naast taalvaardigheid zijn interculturele competenties cruciaal voor het werken over de grens. Een concreet resultaat hiervan is de verdere ontwikkeling van de minor ‘Crossing Intercultural Borders’ naar de opleidingsoverstijgende minor ‘Building Intercultural Bridges’, die studenten nog beter voorbereidt op interculturele uitdagingen in hun toekomstige werkveld.

Met dit uitgebreide aanbod aan minoren, taalcursussen en taalcafés is een sterk portfolio voor taal- en cultuuronderwijs opgebouwd. Ook in 2024 heeft dit bijgedragen aan een succesvolle verbreding van de maatregel, die ook na afloop van de Kwaliteitsafspraken behouden blijft. Naar de toekomst toe zet de dienst studentzaken de taalcursussen voor en het domein International Business en communication de certificeringen, minoren en taalcafés. Voor de rest van het collegejaar 2024-2025 zijn daar afspraken over gemaakt en is het budget (zie tabel 3.2) daarvoor overgeheveld. Ook wordt een deel van het budget ingezet voor projecten onder maatregel 4.1, behorend bij hetzelfde thema.

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 digitale toetsfaciliteiten is, conform plan, in 2021 afgerond, waardoor er vanaf 2022 meer is geïnvesteerd in studeerfaciliteiten op alle locaties. De middelen zijn jaarlijks geoormerkt toegekend aan het huisvestingsbudget van de dienst Facilitair Bedrijf volgens de verdeelsleutel van Zuyd. Locatiemanagers hebben samen met de academies en studenten bepaald waarin te investeren. Voorwaarde was dat alle investeringen direct zichtbaar zijn voor de student en bijdragen aan het thuisgevoel bij Zuyd. Het voordeel van een meerjarige werkwijze is dat per locatie vanuit een overkoepelende visie is kunnen werken. Elk jaar een volgend project.

Ook in 2024 is wederom op alle locaties geïnvesteerd in werk- en leerplekken vanuit een ontwerp: dus niet alleen meubilair en stopcontacten, maar er is veel aandacht voor sfeer, kleur en beplanting. Hierdoor ontstaan steeds meer prettige ruimtes waar studenten graag zijn en samenwerken. Deze maatregel wordt door studenten als een heel zichtbare investering gezien en goed gewaardeerd. Als derde onderdeel van deze maatregel zijn 60 studentvouchers beschikbaar gesteld; studenten hebben de vouchers aangevraagd voor investeringen tussen 2.5k en 5k die zij noodzakelijk achten voor hun academie, maar waarin niet kan worden voorzien. Denk aan een bakfiets om decorstukken te verhuizen, speciale microfoons, materiaal voor kunstwerken door Engineering en Vaktherapie studenten (gezamenlijk initiatief), inrichtingsbudget voor studenten IB&C om hun samenwerkingsruimte aan te kleden.

Deze doelstelling is gerealiseerd en heeft daarmee bijgedragen dat studenten in een prettige omgeving kunnen leren, samenwerken of bij elkaar kunnen zitten. Het nog resterende budget wordt ingezet voor een laatste project, de gedeeltelijke herinrichting van de bibliotheek op locatie Nieuw Eyckholt. Oplevering is in augustus 2025, waarmee deze maatregel formeel afgerond wordt.

3.3 Verslag reflectie medezeggenschap

In de periode 2019-2024 speelde de medezeggenschap bij Zuyd Hogeschool een centrale rol in de ontwikkeling, uitvoering en borging van de kwaliteitsafspraken. De CMR en academieraden (AR) werkten nauw en constructief samen met het CvB, de RvT en de programmamanager.

2019 vormde het fundament voor de kwaliteitsafspraken. De CMR was intensief betrokken bij de planvorming, waarbij veel van hun voorstellen zijn overgenomen. De AR kreeg een centrale rol in de decentrale monitoring. Het programma Succesvol Studeren werd positief ontvangen. In 2020 verschoof de focus naar implementatie en bijsturing. Er was specifieke aandacht voor studentvouchers, begeleiding, en Euregionalisering. De CMR stelde onder meer voor om kwaliteitsgelden over meerdere jaren te middelen – een voorstel dat niet werd overgenomen. Wel werd een bredere inzet van middelen bij de start van de studie gerealiseerd. 2021 stond in het teken van versterking van monitoring en decentrale betrokkenheid. Thema’s als blended onderwijs en studentbegeleiding kregen nadruk. De CMR hield vinger aan

de pols bij de uitvoering en werkte met de AR aan verbeteringen in het planformat voor transparantere monitoring. In 2022 werd ingezet op continuïteit en voorbereiding op de afronding van het programma. Er was aandacht voor kennisoverdracht door personele wisselingen. De CMR en AR bleven actief in besluitvorming en monitoring, met ondersteuning waar nodig. 2023 en 2024 draaiden om de afronding en borging van de kwaliteitsafspraken. Door personele veranderingen werd nadruk gelegd op ondersteuning en kennisoverdracht. De medezeggenschap bleef toezien op het proces, en zorgde ervoor dat de maatregelen effectief werden geborgd.

Conclusie: de CMR en AR hebben een inhoudelijk betrokken, kritisch en constructief traject doorlopen. Door hun inzet is een stevige basis gelegd voor de borging van onderwijskwaliteit binnen Zuyd, met voldoende ondersteuning en transparantie gedurende het hele proces. Tijdens de duur van de kwaliteitsafspraken is er speciale aandacht geweest voor: personele veranderingen, evaluatie van effectiviteit en terugkoppeling op studentniveau via de betreffende maatregelen.

4 Studenten



4.1 Kengetallen studenten

Tabel 4.1 Kengetallen studenten

Studiejaar	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025
Studenten	14.638	14.334	13.827	13.549	13.515
Aandeel internationale studenten *	9,0%	9,0%	9,2%	9,3%	9,9%
Instroom	4.090	3.617	3.512	3.503	3.495
Aantal afgestudeerden	2.677	2.646	2.677	2.559	n.t.b.

** Kengetal internationale studenten vernieuwd op basis van de definitie van OCW: een internationale student is een student met een niet-Nederlandse nationaliteit én een niet-Nederlandse vooropleiding.*

4.2 Studentzaken

Studentenwelzijn

Om gericht te kunnen werken aan de doelstellingen uit het Landelijk Kader Studentenwelzijn is er, in lijn met de beleids-uitgangspunten, een start gemaakt met het herijken en uitbreiden van het huidige professionaliseringsaanbod voor docenten en studentbegeleiders op de thema’s studenten-welzijn, diversiteit, inclusie en sociale veiligheid. Daarnaast wordt er op deze thema’s nieuw beleid ontwikkeld. In het kader van preventie is er in samenwerking met docenten, studenten en onderwijskundigen een handreiking “studen-tenwelzijn in het curriculum” voor academies ontwikkeld. Opleidingen die op het verbeteren van het studentenwelzijn en het voorkomen van klachten bij studenten willen inzetten kunnen hier gebruik van maken.

Welzijnsmonitor 2023-2024

In de periode november-december 2023 hebben de studen-ten van Zuyd de jaarlijkse Welzijnsmonitor in kunnen vullen. Naast welzijnsthema’s wordt ook gevraagd naar alcohol- en middelengebruik inclusie, en ervaringen met ongewenst gedrag.

Ondanks een lichte stijging van het welzijn van de studenten ten opzichte van voorgaande jaren geeft nog steeds een grote groep studenten als score ‘zeer ontevreden’, ‘ontevre-den’ of ‘neutraal’. Met een totale score op welzijn van 3,56 op een schaal van 1-5 is het welzijn nog steeds een bron van zor-gen voor studenten. Daarbij scoren stress, algemeen mentaal welzijn en de financiële situatie het laagst. Net als in eerdere jaren blijkt ook dit jaar dat internationale studenten, studen-ten die bij geslacht ‘anders’ of ‘wil ik niet zeggen’ invullen, en

studenten die onder bijzondere omstandigheden studeren, lager scoren op alle welzijnsthema's.

Diversiteit en inclusie

In lijn met de beleidsuitgangspunten voor diversiteit en inclusie heeft Zuyd besloten de intentieverklaring VN-verdrag voor inclusiever onderwijs te ondertekenen. Er zijn twee multifunctionele stilteruimtes voor studenten en medewerkers geopend en er hebben klankbordsessies en bewustwordingsactiviteiten plaatsgevonden.

Sociale veiligheid

Er is suïcidepreventiebeleid ontwikkeld door de dienst Studentzaken. Tevens is ook dit jaar in de week van het huiselijk geweld aandacht besteed aan dit thema door een tentoonstelling op alle locaties. Verder wordt er vanaf dit jaar professionaliseringsaanbod voor docenten aangeboden op de thema's suïcidepreventie en huiselijk geweld.

5 Medewerkers



5.1 Organisatie- en teamontwikkeling

In 2024 is besloten om het procesvoorstel “Een integrale beweging naar zelforganiserend werken binnen Zuyd” goedgekeurd. Hiermee wordt het programma Sterk Teamwerk verlengd van september 2024 tot september 2028 en is de aard van de verandering gericht op de hele organisatie en omvat en integreert structurele en culturele aspecten.

In het voorstel is opgenomen hoe Zuyd deze beweging duurzaam borgt en welke ondersteuning daarvoor nodig is. Tevens is besloten dat het faciliteren van deze organisatieontwikkeling één van de kerntaken is van de dienst Human Resources wat betekent dat het programma Sterk Teamwerk over 4 jaren is ingebed in de uitvoeringsorganisatie van de dienst. Hiervoor wordt een passende architectuur van de dienst ontworpen.

Naast het continueren van de ondersteuning van verschillende teams binnen de academies en diensten, wordt per september 2024 ook het team bestuursleden en directeurs ondersteund en start per 2025 de ondersteuning van de ontwikkeling van de dienst Human Resources.

5.2 Strategische Personeelsontwikkeling (SPO)

Het doel van SPO is om op basis van een externe en interne analyse een toekomstig medewerkersbestand te ontwikkelen, zowel op kwantitatief als kwalitatief vlak. Dit vergt een actieve aanjagersrol van HR, met als gevolg dat in 2024 meer academies zijn gestart met SPO.

De SPO tool, de handreiking die vanuit HR geboden wordt om de actuele situatie van het medewerkersbestand in kaart te brengen, blijft in (door)ontwikkeling. Idealiter zou deze tool onderdeel zijn van het HR-systeem HR2Day, maar een zorgvuldige afweging van de mogelijkheden binnen HR2Day heeft ertoe geleid om voorlopig de huidige tool te handhaven.

Naast het reeds bestaande SPO raamwerk is door middel van een tweetal pilots in 2024 een alternatief raamwerk ontwikkeld voor onderwijsondersteunende functies (OOP). In dit raamwerk wordt uitgegaan van rollen die werkbaar en herkenbaar zijn in combinatie met vakinhoudelijke expertises. Het werken met rollen binnen SPO kan indien gewenst ook voor docentfuncties ingezet worden.

5.3 Professionalisering

In 2024 zijn in het kader van de doorontwikkeling van het professionaliseringsaanbod een aantal (nieuwe) activiteiten opgepakt:

1. De intentie om een Centre of Teaching and Learning (CTL) binnen Zuyd te realiseren, heeft geleid tot een subsidieaanvraag. Voor Docentprofessionalisering worden momenteel de competenties van het DigCompEdu raamwerk vertaald naar Zuyd-specifieke doelbeschrijving voor de digitaal vaardige docent. De samenwerking tussen de diensten HR en O&O is constructief en zichtbaar in het huidige professionaliseringsaanbod en in de realisatie van het CTL.
2. Deelname aan de BDB/BKE is stabiel. De verplichting van dit aanbod, de doorstroom van docenten en het natuurlijke verloop zorgt voor ‘volle klassen’. De gehanteerde opzet/methodiek zorgt voor een hoge ervaren leercurve. Het aantal inschrijvingen voor scholing na de BDB is (ondanks een breed opgehaalde interesse en behoefte) 30% lager dan in 2023. Trainingen die wel doorgaan scoren hoog op onder andere toepasbaarheid. Momenteel wordt in kaart gebracht of gebrek aan tijd de belangrijkste factor van de lage inschrijving is of dat er ook andere factoren zijn (externe professionalisering, interne expertise uitwisseling, studiedagen etc.)
3. De doorontwikkeling van de BDB en BKE naar trajecten waarbij de diversiteit van verschillende opleidingen en de coaching van iedere afzonderlijke deelnemer in zijn/haar specifieke werkcontext meer aandacht krijgt. Dit om een hogere leeropbrengst te realiseren.
4. GoodHabitz biedt een breed online leerplatform voor alle medewerkers van Zuyd. Om een toename van het gebruik van dit platform verder te stimuleren wordt verkend hoe medewerkers concreet aan de slag gaan met dit aanbod. Een voorbeeld is om deelnemers van de BDB in de GoodHabitz omgeving een opdracht of test te laten doen.

5.4 Leiderschapsontwikkeling

De Zuyd-visie op verbindend leiderschap is in een model gevisualiseerd, waarbij onderscheid gemaakt is in drie kernrollen: ondernemer, manager en coach. Aan de hand van dit model zijn in 2024 gesprekken gevoerd met 50 leidinggevendenden. Daarin zijn hun ontwikkelbehoeften geïnventariseerd, de gaps tussen behoeften en aanbod geanalyseerd, en acties geprioriteerd in een plan voor leiderschapsontwikkeling.

Alle acties omtrent leiderschapsontwikkeling zijn geïntegreerd in het programmaplan Sterk Teamwerk ‘24-’28 en zijn gericht op zowel team- als organisatieontwikkeling. In 2024 zijn onder andere de volgende acties gerealiseerd:

- Het interne en externe professionaliseringsaanbod voor leiderschapsontwikkeling is gecontinueerd, waaronder trainingen gespreksvoering (rol coach);
- Er is ondersteuning geboden bij het leren en voeren van de goede dialoog met en tussen leidinggevendenden, dit onder andere tijdens managementdagen;
- Er zijn verbindingen gelegd tussen leidinggevendenden door het faciliteren van (nieuwe) lerend netwerkbijeenkomsten en buddyschap, waardoor ook het persoonlijk leiderschap ontwikkeld wordt;
- Samen met andere diensten is een ‘leiderschapsreis’ in beeld en tekst gebracht, ter versterking van (nieuwe) leidinggevendenden in hun rol als manager.

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

In het kader van het eigen risicodragerschap van Zuyd voor de WGA, de regeling Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten en voor de Ziektewet komt de betaling van deze uitkeringslasten en de kosten van de re-integratie voor rekening van Zuyd. In 2024 is aan 7 medewerkers een WGA-uitkering toegekend en aan 1 medewerker een IVA-uitkering. Het totaal aantal WGA-uitkeringsgerechtigden is per saldo daarmee, ten opzichte van het jaar ervoor, met 1 gestegen naar 19. Bij 3 (ex-) medewerkers heeft een wijziging plaatsgevonden van een WGA-uitkering naar een IVA-uitkering (Inkomensvoorziening Volledig duurzaam Arbeidsongeschikten). Voor de IVA-uitkering zijn organisaties in Nederland geen eigen risicodrager. Dit betekent dat Zuyd niet geconfronteerd is met deze uitkeringslasten. Daarnaast is bij 1 WGA-uitkeringsgerechtigde de termijn van tien jaar eigen risicodragerschap verstreken en is bij 2 WGA-uitkeringsgerechtigden de WGA-uitkering beëindigd door hogere inkomsten (onder andere als zzp’er). Bij 1 medewerker was sprake van een ophoging WAO naar 80-100%.

Tot slot zijn in 2024 6 medewerkers ziek uit dienst gegaan, waardoor er een recht op een ZW-uitkering ontstond. Deze ex-medewerkers worden in het kader van eigen risicodragerschap in opdracht van Zuyd begeleid door een externe partij.

5.6 Verzuim, vitaliteit en loopbaanontwikkeling

Verzuim
Ten opzichte van het jaar 2023 is het ziekteverzuimpercentage in 2024 iets gestegen, van 3,71% naar 4,01%. De meldingsfrequentie is ten opzichte van 2023 licht gedaald, van 0,67 naar 0,62. De verzuimduur is ten opzichte van 2023 iets gestegen, van 23,78 dagen naar 26,90. In 2024 is doelmatig gebruik gemaakt van de inzet van de bedrijfsarts. Voornaamste redenen hiervoor waren de lichte stijging van het verzuimpercentage, toename van open spreekuren (achterliggende oorzaak veelal een combinatie van factoren) en toenemende behoefte aan intern overleg over complexe casuïstiek en/of arbeidsomstandigheden. Daarnaast heeft in 2024 een evaluatie van de pilot voor de inzet van een bedrijfsverpleegkundige plaatsgevonden. Hoewel de ervaringen met deze vorm van ondersteuning vanuit de kleine pilotgroep overal positief waren, werd op basis van deze pilot onvoldoende helder wat de inzet van een bedrijfsverpleegkundige betekent voor de dienstverlening van de bedrijfsarts en in hoeverre het bedrijfsverpleegkundig spreekuur bijdraagt aan het verkorten van de verzuimduur. Daarom is ervoor gekozen om de inzet van de bedrijfsverpleegkundige in studiejaar 2024-2025 niet te continueren.

Ook is in 2024 doorlopend aandacht geweest voor het RI&E-proces. Tevens zijn de verbeteracties aangaande de samenwerking en het beter in bedden van het RI&E-proces gecontinueerd. De afgeronde RI&E’s zijn getoetst door een externe arbo dienstverlener. Zodra de RI&E afgerond is, wordt aansluitend een preventief medisch onderzoek aangeboden aan medewerkers. In samenwerking tussen de diensten HR en FB en met het werven van een nieuwe medewerker Arbo en RI&E wordt de regievoering en het RI&E-proces strakker vormgegeven.

Vitaliteit
In 2024 is de uitbreiding van het vitaliteitsaanbod gecontinueerd. De workshops en de mogelijkheid van individuele begeleiding en advies op het gebied van werk en overgang en werk en mantelzorg zijn in 2024 wederom positief ontvangen. Op basis van de evaluaties worden deze activiteiten in 2025 voortgezet. Het vitaliteitsaanbod gericht op mantelzorg komt tevens tegemoet aan de behoefte van medewerkers zoals naar voren is gekomen in het onderzoek dat begin van 2023 heeft plaatsgevonden onder de medewerkers van 55 jaar en ouder. In 2024 zijn naar aanleiding van dit onderzoek

mogelijkheden onderzocht om medewerkers tijdig proactief te informeren over regelingen en mogelijkheden voor 55+ers om verbeteracties voor te leggen aan de klankbordgroep en door te voeren.

In 2024 is een subsidie aangevraagd gericht op het versterken van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden van het Ministerie SZW). Medewerkers dienen langer door te werken tot aan de AOW-leeftijd en dat maakt het des te belangrijker dat medewerkers op een vitale wijze de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Deze subsidie biedt extra middelen om het belang van dit thema beter zichtbaar te maken, te investeren in diverse activiteiten op het vlak van leven lang ontwikkelen en daarbij goed aan te sluiten bij de behoeften van medewerkers. In 2025 zal met behulp van deze subsidiegelden uitvoering gegeven worden aan deze ambities.

Loopbaanontwikkeling
In 2023 was er een toename te zien in het aantal loopbaan gerelateerde vragen van medewerkers. Om beter aan de diverse vragen van medewerkers te kunnen voldoen heeft in 2024 oriëntatie plaatsgevonden naar een nieuwe leverancier voor loopbaantesten. In 2025 zal gestart worden met een nieuwe softwaretool met een ruim aanbod aan testen en een koppeling met de beroepen- en opleidingendatabase, waardoor de medewerker inzicht krijgt in concrete mogelijkheden ten aanzien van werk en opleiding. Daarnaast heeft ook een eerste verkenning plaatsgevonden naar de ontwikkeling van een loopbaancheck waarbij een medewerker gedurende een kort begeleidingstraject zowel inzicht als handvaten geboden kan worden in kader van de eigen (loopbaan) ontwikkeling. Ter bevordering van de zichtbaarheid en vindbaarheid van het aanbod op het gebied van loopbaan en vitaliteit zijn in 2024 diverse kennismakingsgesprekken gevoerd met nieuwe leidinggevendenden. Tijdens deze gesprekken wordt uitleg geboden over de dienstverlening en het aanbod op het gebied van adviesgesprekken, begeleiding van herplaatsingskandidaten en de ontwikkeling van het aanbod op het gebied van loopbaan, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid.

5.7 Overige ontwikkelingen Arbeidsmarkt

Sinds september 2024 is arbeidsmarktcommunicatie binnen Zuyd Hogeschool verder versterkt in samenwerking met de

dienst Marketing en Communicatie. Met als doel om de zichtbaarheid van Zuyd als werkgever in de regio te vergroten en talent aan te trekken, was Zuyd vertegenwoordigd bij diverse evenementen, zoals de oriëntatie- en banenmarkt van het UWV en het Internationals Meet Recruiters event, georganiseerd door Welcome to Maastricht Region.

Daarnaast is met trots een eigen evenement georganiseerd: het Carrière Café Thuis bij Zuyd. Dit was een succesvolle editie waarbij (toekomstige) professionals en Zuyd elkaar in een informele setting konden ontmoeten. Tijdens dit evenement konden interne medewerkers met hun loopbaanvragen terecht en externe medewerkers op een informele manier kennis maken met Zuyd. In 2025 zullen ook op de andere locaties bijeenkomsten van het Carrière Café georganiseerd worden.

Ook is in 2024 en start gemaakt met de voorbereidingen voor de vernieuwing van de website www.werkenbijzuyd.nl. Dit vindt plaats binnen het project voor implementatie van een nieuw Werving en Selectiesysteem. In 2025 wordt dit verder voortgezet en zal daarnaast ook aandacht zijn voor een gerichte social media-aanpak en het ontwikkelen van nieuwe initiatieven, zoals meeloopdagen en andere activiteiten, waarmee Zuyd als aantrekkelijke werkgever nog beter zichtbaar wordt.

Werving

Het aantal vacatures neemt sinds twee jaar af. In 2024 bedroeg het aantal vacature 156 (ten opzichte van 194 in 2023); hiervan is 25 intern en 97 extern ingevuld. Van de restende vacatures is een aantal nog lopende en zijn er 23 niet ingevuld. Hiervoor zijn andere oplossingen gezocht binnen de academie of dienst.

Introductie

Sinds 2024 ontvangen medewerkers, als ze 100 en 365 dagen in dienst zijn bij Zuyd, een vragenlijst waarin ze kunnen aangeven hoe ze de introductieperiode en het eerste jaar bij Zuyd ervaren hebben. Tevens is er een mogelijkheid om verbeterpunten aan te geven en een gesprek aan te gaan met een collega van de dienst HR om ervaringen te delen. Op basis van deze resultaten, gesprekken met leidinggevend en een evaluatie die gedaan wordt aan het einde van iedere introductiebijeenkomst is in 2024 een adviesnota geschreven met daarin verbeterpunten rondom het introductieproces van nieuwe medewerkers. Deze nota en de acties die hieruit voortkomen worden in 2025 opgepakt en gedeeld met de MT's van de academies en diensten.

In 2024 is reeds met een aantal van de verbeterpunten gestart, namelijk:

- Door de HR-adviseurs worden uitstroomgesprekken

gevoerd met medewerkers die Zuyd op eigen initiatief verlaten. Dit is belangrijk om enerzijds uitstroom te voorkomen en de werkomgeving te verbeteren. Anderzijds levert dit een bijdrage aan het ambassadeurschap na uitdiensttreding.

- De introductie van leidinggevend en heeft verbetering. Hiervoor is een ‘leiderschapsreis’ ontwikkeld en wordt de ‘wegwijzer voor leidinggevend en’ op de intranetpagina MijnZuyd aangepast en verbeterd.

De deelname van Zuyd aan het actieonderzoek ‘Van A naar Beter inductiebeleid’ van Zestor is binnen Zuyd afgerond. Er is een prototype ontwikkeld voor het buddyschap van docenten. Hierbij is ervoor gekozen dat het buddyschap niet draait om inhoudelijke begeleiding maar om het begeleiden van een nieuwe docent en deze stapsgewijs inzicht te geven in de organisatiestructuur, -cultuur van de academie, het curriculum en haar onderwijsvisie. Dit is getest binnen een viertal opleidingen en daarna geëvalueerd met de startende docenten, hun buddy's en een aantal leidinggevend en. Geconcludeerd mag worden dat het ‘nieuwe’ buddysysteem over het algemeen als zeer positief ervaren wordt. Het biedt structuur, een veilig ankerpunt en maatwerk voor nieuwe docenten. Het profiel is helpende in de juiste keuze voor een buddy en de taken van de buddy zijn duidelijk.

Medewerkersonderzoek

Medio 2024 is naar aanleiding van een aanbestedingstraject een nieuwe leverancier geselecteerd voor advies rondom en uitvoering van het medewerkersonderzoek. In de aanbesteding zijn ook pulse onderzoeken meegenomen die in de toekomst (2025 en verder) onder begeleiding van het nieuwe onderzoeksbureau worden uitgevoerd.

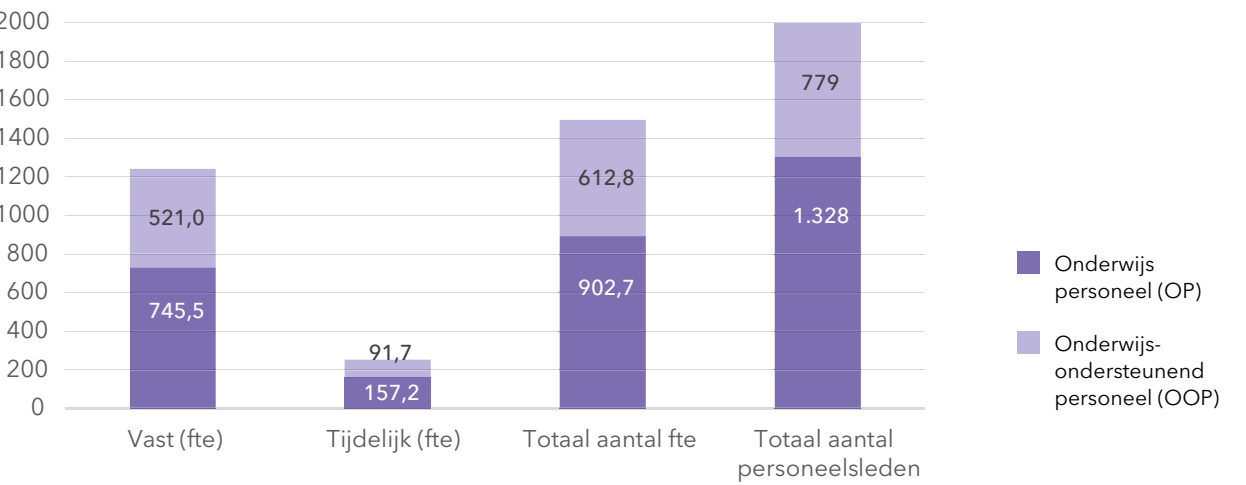
In de periode 25 november tot en met 9 december 2024 heeft het medewerkersonderzoek plaatsgevonden onder alle medewerkers in loondienst van Zuyd. Dit heeft ertoe geleid dat 63% van de medewerkers (1288 medewerkers in totaliteit) de bijbehorende vragenlijst hebben ingevuld. De kern van de belangrijkste uitkomstmaten op Zuyd niveau is als volgt:

- Tevredenheid: 7,8 gemiddeld (rapportcijfer)
- Bevlogenheid: 7,7 gemiddeld (rapportcijfer)
- Betrokkenheid: 6,8 gemiddeld (rapportcijfer)
- Ambassadeurschap: 21 als eNPS score (De Employee Net Promoter Score meet de betrokkenheid en loyaliteit van werknemers ten opzichte van je bedrijf)

Begin 2025 worden alle resultaten gedeeld met leidinggevend en medewerkers, waarna zij hiermee aan de slag gaan in de teams.

5.8 Kengetallen personeel

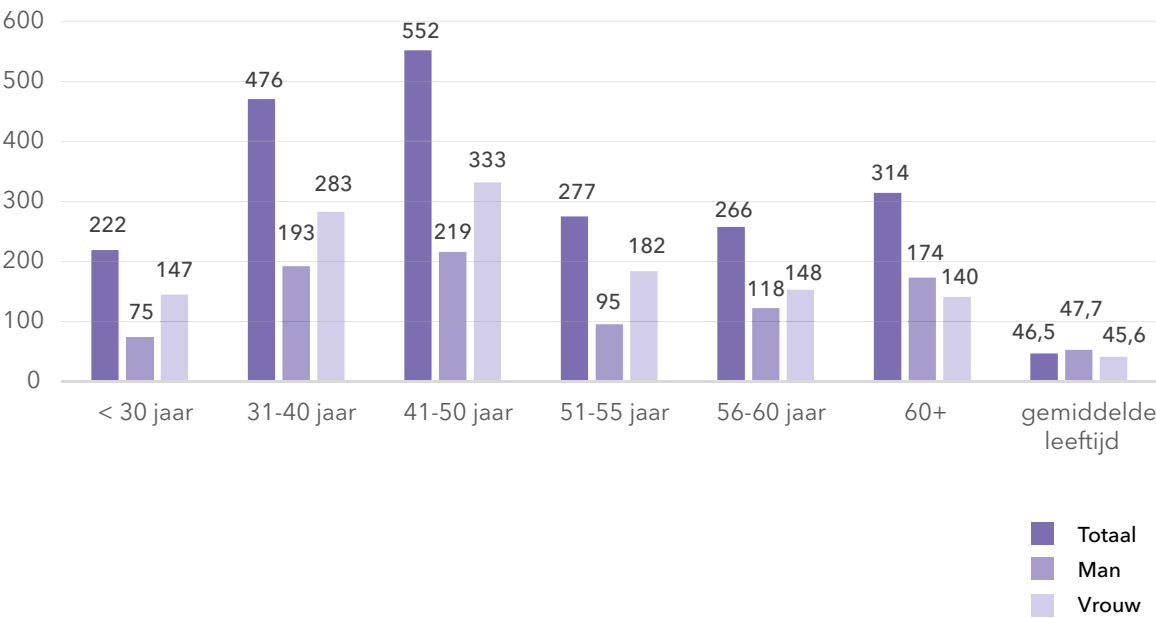
Grafiek 5.1 Overzicht verdeling fte



	totaal fte	vast	aantal fte vast	tijdelijk	Aantal fte tijdelijk
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
1-1-2025	1.516	84%	1.267	16%	249

Gedurende het kalenderjaar 2024 is de formatie in totaliteit gestegen. Met name het aantal personeelsleden in vaste dienst is toegenomen (26 fte). 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) naar verwachting omgezet in een benoeming voor onbepaalde tijd.

Grafiek 5.2 Leeftijdsopbouw



De gemiddelde leeftijd per 1-1-2025 is 46,5 jaar en ten opzichte van 1-1-2024 (46,7 jaar) nog verder gedaald. Per 1-1-2023 was de gemiddelde leeftijd 46,8 jaar en per 1-1-2022 47,0 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.

6

Duurzaamheid



6.1 Duurzaamheid bij Zuyd

Bij Zuyd leiden we professionals op die het verschil maken. In hun vakgebied, in onze regio en voor de wereld. We zien duurzaamheid als sleutel tot toekomstgericht onderwijs, waarbij we studenten leren de balans te vinden tussen de planeet, de samenleving en welvaart. Daarom maken we het een natuurlijk onderdeel van elke opleiding. Onder het motto 'practice what you preach' werken we aan het verduurzamen van onze eigen bedrijfsvoering. Hierbij vinden we het belangrijk oog te hebben voor de vitaliteit van onze studenten en onze medewerkers. Onze vierde belofte in de Zuyd strategie 'Het begint met jou' luidt dan ook: We verduurzamen Zuyd. Iedereen doet mee.

Het programma Duurzaam Zuyd is de aanjager van deze belofte, de uitvoering loopt over onze academies en diensten. Om duurzaamheid te integreren in onze organisatie is er veel aandacht voor bewustwording, zichtbaarheid, competentieontwikkeling en verbinding, maar ook voor concrete acties. Daarom zijn er afgelopen jaar events georganiseerd, zoals een SDG Action week, workshops en een dag van de duurzaamheid voor alle academies en diensten. Daarnaast is Zuyd gestart met de verkiezing "het Groene Goud van Zuyd", waarbij we op zoek gaan naar de studenten en medewerkers die een inspirerend voorbeeld zijn op het gebied van duurzaamheid. Verder is een Zuyd-brede online community opgestart voor duurzaamheidsambassadeurs (medewerkers en studenten) om de interactie en zichtbaarheid te vergroten. Het aantal toegekende punten in de landelijke ranking van hoger onderwijsinstellingen op het gebied van duurzaamheid, de SustainaBul, is gestegen van 215 in 2023 naar 254 punten van de 360 maximaal te behalen punten.

6.2 Duurzaam onderwijs en onderzoek

Om duurzaamheid te integreren in de curricula van de Zuyd opleidingen heeft Zuyd een duurzaamheidskompas ontwikkeld. Dit gesprekinstrument is gebaseerd op het SHE beoordelingskader en helpt academies om dieper inzicht te krijgen in duurzaamheid en biedt handvatten om dit integraal in het onderwijs te verweven. In 2024 zijn 9 academies aan de slag gegaan met het duurzaamheidskompas. Een toolbox met hulpvragen, praktische voorbeelden, inspiratie- en onderwijsmateriaal ondersteunt academies om duurzaamheid verder te integreren in het onderwijs.

Grafiek 6.1 Aantal nulmetingen m.b.v. duurzaamheidskompas



Naast een toename van het aantal minoren met duurzaamheid, circulariteit en/of vitaliteit als onderwerp is dit jaar ook de nieuwe bachelor, Circular Cities & Communities ontwikkeld waar circulariteit en duurzaamheid centraal staan.

6.3 Duurzaamheid in de bedrijfsvoering

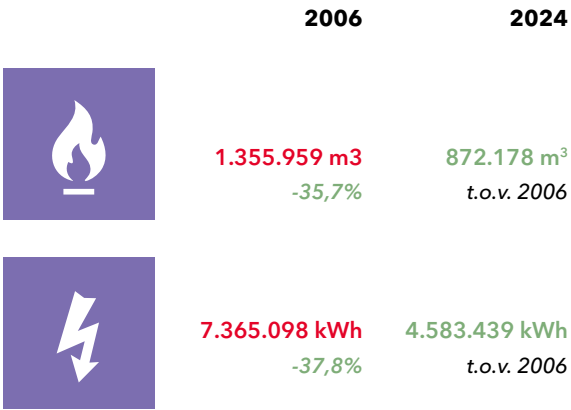
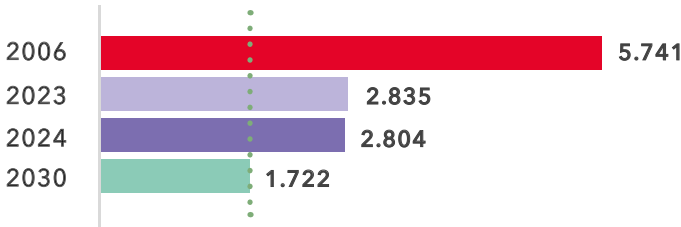
Het is niet alleen belangrijk om onze studenten te leren over duurzaamheid, maar juist ook om het te laten zien. Daarom hechten we veel waarde aan het verduurzamen van onze eigen organisatie. We kijken naar onze CO2-uitstoot als gevolg van energieverbruik, huisvesting en mobiliteit. Daarnaast richten we ons op circulariteit binnen onze inkoop, afvalmanagement en catering.

Vastgoed en energieverbruik

Zuyd wil in 2050 een CO2-neutrale vastgoedportefeuille hebben. In 2030 is het doel om de CO2-uitstoot van het vastgoed met 70% te hebben gereduceerd ten opzichte van 2006. In 2024 is er bijna 51,2% gereduceerd t.o.v. 2006.

- Gerealiseerde stappen in 2024:
- Het gebouw Nieuw Eyckholt is voor ca. 75% uitgerust met LED verlichting in de meeste gevallen gekoppeld aan aanwezigheidsschakeling en daglichtregeling.
 - Alle locaties in Maastricht zijn voorzien van LED verlichting
 - Op de locatie Brusselseweg zijn alle AC-ventilatoren van luchtbehandelingskasten vervangen door EC (direct drive) ventilatoren; die veel energiezuiniger zijn en een langere levensduur hebben.
 - Een verduurzamingsplan is opgesteld voor de locatie Nieuw Eyckholt richting 2030 en 2050; tevens is onderzoek uitgevoerd naar de inpassing van Mijwater in de warmte-en koude-opwekking.
 - Het programma van eisen voor de modernisering en verduurzaming van de locatie. Herdenkingsplein is vertaald naar een definitief ontwerp waarvan de realisatie in 2025

Grafiek 6.2 CO² footprint van Zuyd (uitgedrukt in tonnen)



Mobiliteit

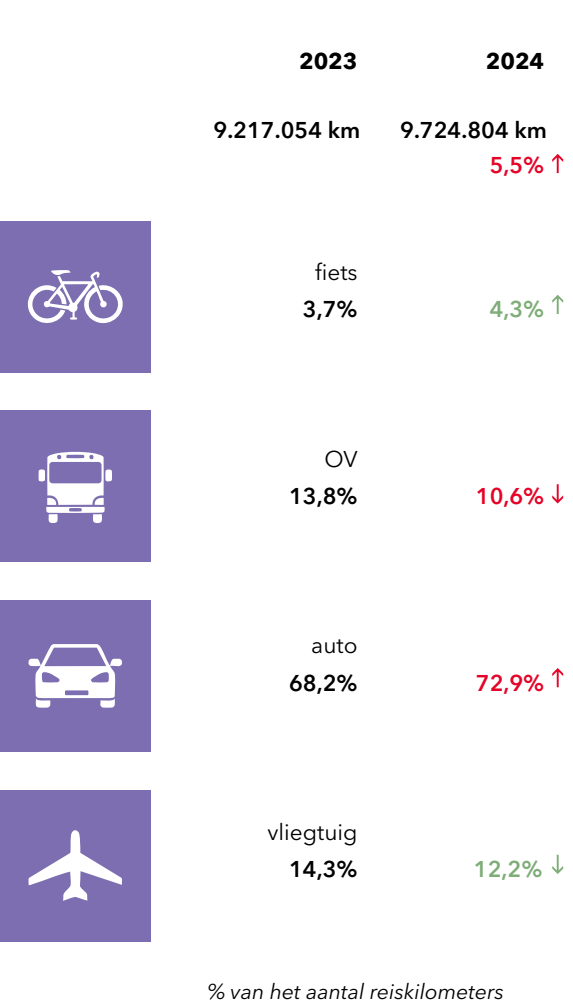
In 2030 willen we bij Zuyd de CO2-uitstoot van mobiliteit door studenten en medewerkers met 50% hebben teruggedrongen ten opzichte van 2022. Het aantal reiskilometers van medewerkers in 2024 komt overeen met een CO2-uitstoot van 1.449 ton, voor ruim 94% afkomstig van autogebruik.

- Gerealiseerde stappen in 2024:
- Een werkgroep is gestart met experts op het gebied van mobiliteit en vertegenwoordigers van diverse geledingen van de Zuyd community. Zij gaan een aanpak maken voor een nieuw en duurzaam mobiliteitsbeleid .
 - Door het aangescherpte beleid met betrekking tot vlieg-reizen is het aantal vluchten met een afstand korter dan 700 km afgenomen van 9,3% naar 6,0% van het totaal aantal vluchten.
 - Het totaal aantal vliegkilometers is met ruim 10% (ca. 140.000 km) gedaald ten opzichte van 2023. De bijbehorende CO2-uitstoot is met ca. 17,8% gedaald van 91.255 kg naar 70.059 kg.
 - Het fietsgebruik is met ruim 23% (ca. 78.000 km) toegenomen t.o.v. 2023.
 - Het autogebruik vraagt aandacht, want deze is met ca. 800.000 km (12,7%) juist gestegen ten opzichte van 2023.

De data in de afbeelding en de tekst hebben betrekking op mobiliteitsbewegingen van medewerkers. Er is voor dit jaar nog geen nauwkeurige inschatting te maken van de reisbewegingen van studenten. Hier wordt in 2025 aan gewerkt.

zal starten.

Grafiek 6.3 Woon/werkverkeer + dienstreizen



Circulariteit

Nederland heeft de ambitie uitgesproken om in 2050 volledig circulair te zijn. Bij Zuyd voelen wij de verantwoordelijkheid om hieraan bij te dragen door kritisch te kijken naar onze inkoop en ons afvalmanagement. Zo willen we dat 45% van ons afval in 2026 gerecycled kan worden. Daarnaast willen we onze afvalhoeveelheid met 20% verminderen.

Gerealiseerde stappen in 2024:

- In het nieuwe contract met de leverancier voor meubilair is veel aandacht besteed aan circulariteit.
- Er is nieuw beleid voor het intern bestellen van meubilair. Er wordt nu eerst gekeken of nieuw meubilair echt

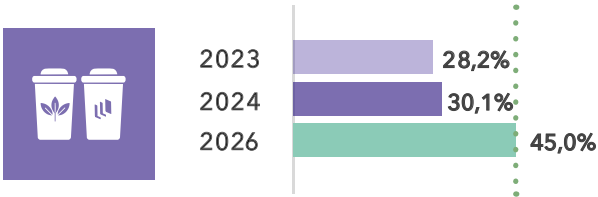
nodig is, vervolgens of er nog ergens anders binnen Zuyd meubilair beschikbaar is of gerepareerd kan worden en pas daarna wordt over gegaan tot de aanschaf van 100% circulair, indien mogelijk refurbished meubilair.

- Duurzame inkoop met behulp van een MVOI actieplan is verkend.
- Op de locatie Brusselseweg zijn afvalscheidingsbakken door het hele gebouw geplaatst ter vervanging van reguliere restafvalbakken.
- Wegwerpbekers zijn volledig uitgebannen en Zuyd is volledig overgestapt naar het Bring Your Own concept.

Grafiek 6.4 Afvalhoeveelheid totaal (uitgedrukt in kg)



Grafiek 6.5 Afvalscheiding in %



Catering

In onze visie op eten en drinken is naast beleving en couleur locale, duurzaam een van de drie hoofdthema's. Onder duurzaam in relatie tot eten en drinken verstaan we bij Zuyd gezondheid, minder afval, minder verspilling en lokaal. De catering op de drie grootste Zuyd-locaties wordt verzorgd door Vitam waar duurzaamheid en gezond voedsel gemonitord wordt. Het percentage duurzame en lokale (Limburgse) producten voldoet nog niet aan het gestelde doel. Het aangeboden percentage plantaardig eiwit en gezond eten liggen op koers. Het einddoel op het thema tegen gaan van voedselverspilling is al bereikt.

Gerealiseerde stappen in 2024:

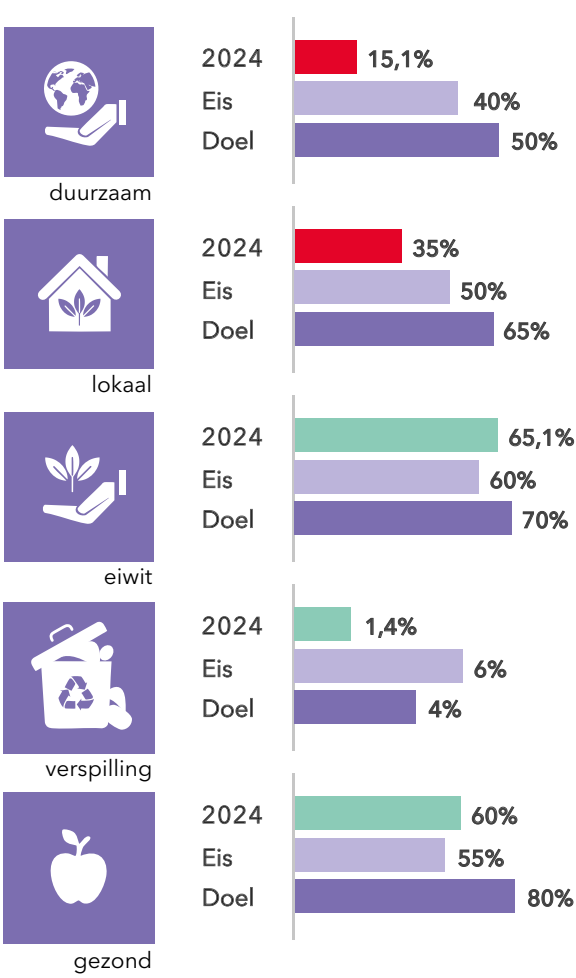
- We bieden via cateraar Vitam in de restaurants voedsel aan dat op regeneratieve wijze en lokaal wordt verbouwd. De cateraar heeft hiervoor sinds juni een stuk grond in gebruik dat Het Land van Vitam wordt genoemd.
- We werken samen met cateraar Vitam om de studenten en medewerkers te informeren over duurzaamheid en voeding, zoals tijdens de SDG Action week.
- Vitam is gestopt met het gebruik van single used plastics in de restaurants.
- We monitoren de voortgang en overleggen periodiek samen met Vitam hoe we kunnen groeien naar een duurzamere catering.

Vitaliteit

Bij Zuyd hanteren we de brede definitie van duurzaamheid waarbij we aandacht voor duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en preventie als een belangrijk gedachtegoed zien, voor zowel medewerkers als studenten.

Primair is de aandacht voor het thema vitaliteit belegd bij de diensten HR en Studentzaken. Vanuit het programma Duurzaam Zuyd worden de doelstellingen op dit thema ondersteund, verbonden en (meer) zichtbaar gemaakt. De gerealiseerde stappen in 2024 op het gebied van de vitaliteit van onze medewerkers is te lezen in hoofdstuk 5 en van onze studenten in hoofdstuk 4.

Grafiek 6.6 Catering KPI's (uitgedrukt in %)



7

Facilitaire zaken, informatiebeveiliging en integrale veiligheid

7.1 Huisvesting en facilitaire zaken

De vastgoedportefeuille van Zuyd moet verduurzamen, de hoeveelheid m2 moet verlagen en bezettingsgraad moet zo hoog mogelijk zijn om de exploitatiekosten op lange termijn te dragen. De gewenste vastgoedportefeuille wordt concreet in het strategisch Huisvestingsplan. We spreken in dat Huisvestingsplan van projecten en project initiaties of ontwikkelingen. Het project verduurzaming en verbouwing Maastricht Institute of Arts (beeldende kunsten) is in uitvoering en binnen budget.

In 2024 zijn twee projecten succesvol opgeleverd: het huisvesten van de nieuwe opleiding Applied Data Science & Artificial (ADSAI) Intelligence in Maastricht en het verbouwen van de locatie van de Academie voor Verloskunde (AVM) in Maastricht.

De ontwikkeling om met de Podiumkunsten naar het landbouwbelang te gaan is niet mogelijk gebleken. Een verplaatsing van de International Business School Maastricht van de Brusselseweg naar het Landbouwbelang lijkt kansvol. We hopen dat onderzoek begin 2025 af te ronden en concrete afspraken te maken. Verbeteringen ten aanzien van functionaliteit voor de gebruiker, uitstraling, verduurzaming, complexiteitsreductie en besparing op exploitatiekosten liggen in het verschiet.

7.2 Informatiebeveiliging

Zuyd geeft serieuze en voortdurende aandacht aan cyber-risicomanagement in samenwerking met het privacyteam. Elk onderkend risico wordt gewogen en voorgelegd aan de eigenaar. De eigenaar beslist of het risico gemitigeerd of geaccepteerd wordt. In beide gevallen wordt de actie vastgelegd in het risicoregister. Waarbij nog opgemerkt dient te worden dat afhankelijk van de zwaarte van een geaccepteerd risico tevens de portefeuillehouder of zelfs het voltallige CvB mee moet accepteren.

In de organisatie zijn maatregelen genomen ter beïnvloeding van de cultuur het gedrag en de motivatie van medewerkers, onder andere via een verplichte privacy/cybersecurity awareness cursus en er wordt aangestuurd op het rapporteren van verdachte zaken.

Cybersecurity is opgenomen als een van de aandachtgebieden binnen de integrale risicomanagementaanpak die gehanteerd wordt (het zogenaamde House of Control).

Er wordt rechtstreeks gerapporteerd aan het CvB over de cyber-risico's en de genomen maatregelen, dan wel geaccepteerde risico's. Er is een team dat actief reageert op incidenten. Ten minste éénmaal per jaar wordt meegedaan aan een oefening waar ook bestuurders aan deelnemen.



- De volgende maatregelen zijn onder andere genomen om cybersecurityrisico's te beheersen:
- We voeren een project om op alle controls door te ontwikkelen naar niveau 3 van het SURFaudit-toetsingskader. Hier zijn goede resultaten geboekt.
 - Daarnaast hebben we de capaciteit van Informatiebeveiligingsteam uitgebreid met 0,5 FTE en is er een nauwe samenwerking met het privacy-team.
 - Door het CvB zijn diverse beleidsstukken en processen op het gebied van Informatiebeveiliging vastgesteld.
 - In een sessie is onder leiding van de voorzitter van het CvB een table-top oefening tav een cyber-crisis uitgevoerd, die voorbereid was door de FG en de CISO.

7.3 Integrale Veiligheid

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

In de tweede helft van 2024 is een eerste analyse gemaakt van de huidige situatie rondom integrale veiligheid en crisismanagement. Op basis van deze analyse is een voorstel geschreven voor de uitgangspunten van een nieuwe crisismanagementorganisatie bij Zuyd. Begin 2025 wordt de nieuwe crisismanagementorganisatie vastgesteld door het College van Bestuur.

8

Financieel verslag



Het financieel verslag geeft een samenvatting van de jaarrekening van Zuyd voor het kalenderjaar 2024. Een uitgebreide weergave staat in hoofdstuk 8.

8.1

Staat van baten en lasten

Tabel 8.1 Staat van baten en lasten

bedragen x M€	Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
Rijks-en overige bijdragen	165,0	161,9	158,9
Overheidsbijdragen / subsidies overheden	2,6	3,0	2,8
Collegegelden	32,1	31,6	29,2
Baten werk i.o.v. derden	5,2	5,8	5,9
Overige baten	4,6	4,3	4,7
Totaal baten	209,5	206,6	201,5
Personeel	170,2	171,5	155,5
Afschrijving	5,8	6,0	6,1
Huisvesting	9,9	12,3	10,4
Beheer	25,3	24,5	24,1
Totaal lasten	211,2	214,3	196,1
Saldo baten en lasten	1,7-	7,7-	5,4
Financiële baten & lasten	2,9	1,7	1,8
Netto resultaat	1,2	6,0-	7,2

Financiële resultaat 2024

2024 sluit € 1,2 miljoen positief. Dit is te danken aan enkele onverwachte meevallers. Onderstaand de belangrijkste:

- Hogere rijksbijdragen OC&W: € 2,7 miljoen extra.
- Rentebaten: € 1,2 miljoen meer dan verwacht.
- Compensatie voor hoge energielasten: € 1,4 miljoen.
- Duurzaamheidsinvesteringen: Onderhoud vervangen door investeringen van € 0,6 miljoen.

De positieve ontwikkeling ten opzichte van de begroting heeft naast de bovenvermelde meevallers te maken met krapte op de arbeidsmarkt en een zekere terughoudendheid vanwege de krimp. Besteding van aanvullende Rijksbijdrage vindt vaak in latere jaren plaats of met bestaande bezetting. Zuyd heeft hiervoor diverse bestemmingsreserves gevormd om de besteding te monitoren en transparant te verantwoorden.

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

Rijks- en overige bijdragen

In 2024 is de rijksbijdrage € 3,1 miljoen hoger dan begroot. De stijging van de rijksbijdragen OCW verklaart € 2,7 miljoen. Dit komt door een verhoging van de tarieven, wat € 0,4 miljoen extra opleverde. Hogere geoormerkte rijksbijdragen van € 1,9 miljoen, waarvan € 1,2 miljoen door vrijval van NPO-middelen (Nationaal Programma Onderwijs). Daarnaast is er een groei van het kwaliteitsbudget met € 0,7 miljoen en een groei van het onderzoeksbudget met € 0,3 miljoen. Daartegenover staat een daling van het aantal bekostigde inschrijvingen en diploma's van € 0,5 miljoen.

Vergeleken met 2023 stijgt de rijksbijdrage met ruim € 6,1 miljoen. Dit komt voornamelijk door een indexering van ruim 5 procent, wat € 8 miljoen extra opleverde. Hogere kwaliteitsmiddelen van € 1,8 miljoen, extra rijksbijdragen voor praktijkgericht onderzoek € 0,2 miljoen en hogere geoormerkte rijksbijdragen van € 1,1 miljoen. Waarvan € 0,4 miljoen door vrijval van NPO-middelen en € 0,7 miljoen voor Vitale regio's. Aan de andere kant zijn er enkele tegenvallers, zoals het wegvallen van de compensatie voor de halvering collegegelden € 1 miljoen en een daling van het aantal bekostigde inschrijvingen en diploma's van € 4 miljoen.

Overheidsbijdragen

De overheidsbijdragen hebben voornamelijk betrekking op onderzoeksprojecten gefinancierd met middelen van de Provincie, gemeenten en overige overheden. De bijdrage van de Provincie daalt met € 0,4 miljoen ten opzichte van de begroting en ten opzichte van vorig jaar. De bijdragen van

overige overheden stijgen met € 0,2 miljoen ten opzichte van vorig jaar.

Collegegelden

De collegegelden zijn € 0,5 miljoen hoger dan begroot door een toename van het aantal studenten.

Ten opzichte van vorig jaar stijgen de collegegelden met € 2,9 miljoen. Dit komt door een lichte stijging van het aantal studenten, wat € 0,4 miljoen meer opleverde. Daarnaast zijn de collegegelden verhoogd met € 2,5 miljoen door een indexering van ruim 6%, wat € 1,5 miljoen extra genereerde, en het wegvallen van de halvering van de collegegelden voor eerstejaars studenten in 2024-2025, wat € 1,0 miljoen extra opleverde.

Baten werk i.o.v. derden

De baten in opdracht van derden liggen € 0,6 miljoen lager dan begroot. Dit komt door lagere inkomsten uit onderzoeksactiviteiten (€ 0,4 miljoen) en lagere contractactiviteiten (€ 0,2 miljoen). Vergeleken met vorig jaar is er een afname van € 0,7 miljoen, waarvan € 0,2 miljoen door lagere onderzoeksactiviteiten en € 0,5 miljoen door lagere contractactiviteiten. Er is een nieuwe strategie voor LLO (Leven Lang Ontwikkelen) geïmplementeerd wat tijdelijk tot een omzetsdaling heeft geleid.

Overige baten

De overige baten zijn € 0,3 miljoen hoger dan begroot. Dit komt door meer detacheringsopbrengsten (€ 0,4 miljoen) en hogere studentbijdragen (€ 0,2 miljoen). Daartegenover staan lagere inkomsten van het Teachinghotel (€ 0,2 miljoen) en minder printinkomsten (€ 0,1 miljoen). De overige baten liggen in lijn met vorig jaar.

Personele lasten

De personele lasten zijn € 1,3 miljoen lager dan begroot. Er is minder personeel ingehuurd (€ 2,5 miljoen) door de aanscherping van de regels voor inzet van zelfstandigen en minder ziektevervangning. Deze aanscherping heeft wel geleid tot 17 fte meer personeel in loondienst met € 1,7 miljoen extra kosten. Verder is de gemiddelde personele last (GPL) lager dan begroot (€ 1,5 miljoen) onder andere door lagere pensioenlasten en is er minder uitgegeven aan deskundigheidsbevordering (€ 1,4 miljoen). Daarnaast zijn meer uitkeringen van het UWV ontvangen (€ 1,0 miljoen).

Daarentegen zijn de personele voorzieningen € 2,2 miljoen hoger dan begroot. Verder zijn de overige personele lasten gestegen door extra verlofrechten (€ 0,5 miljoen), hogere uitgaven voor personele activiteiten (€ 0,5 miljoen) en betalen we eindheffing voor de werkkostenregeling (€ 0,2 miljoen).

In vergelijking met 2023 zijn de totale personeelskosten gestegen met € 14,7 miljoen. Dit komt door een toename van 22 fte, wat neerkomt op € 2,0 miljoen, en een stijging van de gemiddelde personele last (GPL) met 6,5%, wat € 9,1 miljoen bedraagt. Deze stijging is het gevolg van een cao-loonstijging van 3% per 1 juli 2024 en de loonsverhogingen in 2023. Daarnaast is de mutatie aan personele voorzieningen met € 2,4 miljoen gestegen, voornamelijk door een toename van de voorziening voor arbeidsongeschiktheid (WGA) met € 2,1 miljoen. Ook de kosten voor het inhuren van extern personeel (€ 0,2 miljoen) en overige personeelskosten (€ 0,9 miljoen) zijn gestegen ten opzichte van 2023. Daarentegen zijn de uitgaven voor deskundigheidsbevordering iets lager (€ 0,2 miljoen).

Afschrijvingslasten

De afschrijvingslasten zijn in 2024 € 0,2 miljoen lager dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door enkele uitgestelde investeringen. Daarnaast zijn de afschrijvingslasten € 0,3 miljoen lager dan vorig jaar door verbouwingen die vanaf 2024 geheel zijn afgeschreven.

Huisvestingslasten

De huisvestingskosten vallen € 2,4 miljoen lager uit dan begroot. Dit komt door een tegemoetkoming in de energiekosten van het Ministerie van Binnenlandse Zaken van € 1,4 miljoen. Onderhoudskosten ter waarde van € 0,6 miljoen zijn vervangen door duurzaamheidsinvesteringen. Verder zijn begrote sloopkosten van € 0,2 miljoen opgenomen in de verbouwing van de Beeldende Kunsten en overheidsheffingen op elektriciteit vallen lager uit dan geraamd.

In 2024 bedragen de huisvestingskosten € 0,5 miljoen minder dan vorig jaar. Dit komt door lagere uitgaven voor regulier onderhoud (€ 0,2 miljoen) en lagere energiekosten (€ 0,3 miljoen) door een warmere winter met minder gasverbruik.

Overige lasten

De overige kosten vallen € 0,8 miljoen hoger uit dan begroot. De extra NPO-middelen hebben geleid tot meer activiteiten voor studenten (€ 0,9 miljoen) en extra aanschaf van kleine inventaris en apparatuur ten behoeve van studenten (€ 0,8 miljoen). Daartegenover staan lagere PR-uitgaven (€ 0,8 miljoen) door vertraging in geplande marketingactiviteiten. Het Teachinghotel heeft door lagere omzet minder inkooplasten (€ 0,2 miljoen).

De overige kosten liggen € 1,2 miljoen hoger dan vorig jaar door € 0,3 miljoen extra investeringen met NPO-middelen, € 0,8 miljoen hogere advieskosten, een innovatiebonus voor de cateraar en extra kosten voor de nieuwste Pabo van € 0,3 miljoen. In 2023 is geïnvesteerd in positionering en branding waardoor de PR-lasten dit jaar € 0,4 miljoen lager liggen.

Financiële baten en lasten

Het financiële resultaat is € 1,2 miljoen beter dan verwacht. Hoewel de rente is gedaald van 3,9% aan het begin van 2024 naar 3,0% aan het einde van het jaar, is toch meer rente ontvangen dan begroot. Door uitgestelde bouwprojecten was het banksaldo gedurende het hele jaar hoger en dat heeft tot extra rentebaten geleid. De rentekosten voor de langlopende lening zijn gelijk aan de begroting.

Vergeleken met vorig jaar is het financiële resultaat € 1,1 miljoen beter. Dit komt vooral door de hogere rente, wat € 0,8 miljoen extra heeft opgeleverd. In 2023 steeg de rente langzaam van 1,9% naar 3,9%. In 2024 bleef de rente vrijwel het hele jaar boven de 3%.

De rente had in 2024 ook een positief effect op de waarde van de personele voorzieningen, wat € 0,2 miljoen opleverde. De rentekosten voor de lening zijn licht gedaald omdat elk jaar € 2,0 miljoen wordt afgelost, wat € 0,1 miljoen bespaarde.

8.2 Kengetallen inzake solvabiliteit en liquiditeit

Tabel 8.2 Kengetallen

	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Interne norm	Externe norm
Solvabiliteit II: (eigen vermogen + voorzieningen) / totale vermogen	59%	60%	>35%	>30%
Liquiditeit: vlottende activa / kortlopende schulden	201%	212%	>50%	>50%
Huisvestingsratio: (huisvestingslasten + afschrijvingslasten gebouwen) / totale lasten	6%	7%		<15%
Weerstandsvermogen: eigen vermogen / totale baten	44%	45%		>5%
Signaleringswaarde bovenmatig Publiek EV:				
Ratio EV: feitelijk eigen vermogen / normatief eigen vermogen	76%	76%		< 100%

De kengetallen laten een gezond beeld zien en blijven positief ten opzichte van de interne en externe normen.

8.3 Treasuryverslag

Tabel 8.3 Samenvatting liquide middelen

Bankrekeningen: bedragen x € 1.000	saldo- & rente ontwikkeling				
	saldo 01-01-24	saldo 31-12-24	mutatie saldo	gemiddelde rente %	rente t/m 31-12-24
Ministerie van Financien	94.689	103.429	8.740	3,4%	3.843
Commerciele banken	192	222	30	0,0%	-
Bankrekeningen	94.881	103.651	8.770		3.843
Kasgelden	19	6	13-		
totaal	94.900	103.657	8.757		3.843

Tabel 8.4 Overzicht langlopende leningen per 31 december 2024

Lening: bedragen x € 1.000	Hoofdsom per 1-1-2024	Aflossing 2024	Hoofdsom per 31-12-2024	Betaalde rente 2024	Begrote rente 2024
Geldlening Min. Fin. (40.000K,-)	22.000	2.000	20.000	959	965
totaal langlopende leningen	22.000	2.000	20.000	959	965

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

Zuyd bankiert bij de “Schatkist” van de overheid, zowel voor leningen als voor het beleggen van spaargelden en deposito’s. De Rabobank is voor dagelijkse transacties 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.

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 15% voor de voorzitter, 10% voor leden met commissie en ook voor leden zonder commissie. De Raad van Toezicht hanteert voor 2024 een lager maximum, namelijk € 224.876 in plaats van de WNT-norm van € 233.000,-. Ten opzicht van 2023 is een indexatie van 4,48% toegepast.

Voor de tabel Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking (College van Bestuur) en zonder dienstbetrekking (Raad van Toezicht) wordt verwezen naar de jaarrekening 2024 in hoofdstuk 9 onder de toelichtingen ‘Ministerie OC&W’.

8.4 Bezoldigingen

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

Het bezoldigingsmaximum in 2024 voor Stichting Zuyd Hogeschool is € 233.000,-. Het weergegeven toepasselijke WNT-maximum per persoon of functie is berekend naar

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT
Naast de in de jaarrekening vermeldde topfunctionarissen zijn er geen functionarissen die in 2024 bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WOPT of de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Onderstaand een specificatie van de declaraties van het College van Bestuur.

Tabel 8.5 Declaraties College van Bestuur

Declaraties CvB 2023: bedragen x € 1	Collegelid S. Brand - Gruwel	Collegelid A. Postema	Collegelid R. van Kan	CvB gezamenlijk	CvB Totaal
Reis- en verblijfkosten binnenland	409	1.275	135		1.819
Reis- en verblijfkosten buitenland		2.499			2.499
Representatie			140	678	818
Overige kosten		3.068	1.921	154	5.143
	409	6.842	2.196	832	10.279

8.5 Continuïteitsparagraaf

De studentraming vormt de basis voor de continuïteitsparagraaf. De instroom 2024-2025 is lager dan vorig jaar geraamd echter laat de toekomstige ontwikkeling een stabiel beeld zien (zie tabel 8.6). Vergelijkbaar met de prognose van vorig jaar zijn er weer een aantal nieuwe (Ad) opleidingen toegevoegd en aanpassingen bij selectieopleidingen. De vijfjarige prognose wordt ieder jaar bijgesteld met de meest recente gegevens. De verwachting was dat het studentenaantal van studiejaar 2023-2024 tot 2028-2029 met 0,93% daalt. Als we over de periode van 2024-2025 t/m 2028-2029 kijken vlakkt deze daling af tot 0,29%. De trend van de studen-

taantallen over de meer recente jaren laat een vergelijkbaar stabiel beeld zien als in de trend van de nieuwe instroom. Een voorwaarde voor deze prognose is dat de nieuwe opleidingen de geraamde instroom realiseren en dat dit niet ten koste gaat van de overige opleidingen. Eventuele effecten van de Wet Internationalisering in Balans zijn nog niet verwerkt in de prognoses. De wet heeft tot doel te zorgen voor een balans tussen de voordelen en nadelen van internationalisering in het hoger onderwijs. De wet is nog niet definitief ingevoerd en de effecten op de instroom van internationale studenten is niet bekend. Onderstaand de prognose van vorig jaar, de meest recente prognose en de ontwikkeling van de instroom in de laatste jaren.

Tabel 8.6 Studenten/deelnemersaantallen

Prognose 2023	realisatie				prognose		
	22/23	23/24	24/25	25/26	26/27	27/28	28/29
Bekostigingsstatus							
Aantal studenten	13.827	13.549	13.463	13.510	13.467	13.491	13.542
Bekostigde studenten	13.570	13.295	13.209	13.256	13.213	13.237	13.288
Bekostigde inschrijvingen	10.889	10.695	10.380	10.506	10.603	10.682	10.712

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

Tabel 8.7 Historie instroom studenten

Studiejaar	Totaal
2020-2021	4.090
2021-2022	3.617
2022-2023	3.512
2023-2024	3.503
2024-2025	3.434

Naast instroom is ook uitval en afstuderen bepalend voor het aantal studenten. Deze ontwikkelingen zijn aangepast aan de laatste inzichten en verwerkt in de prognose 2024 (zie tabel 8.6).

Onderstaand de verwachte ontwikkeling van het exploitatieresultaat op basis van bovenstaande studentprognose.

Tabel 8.8 Staat / Raming van baten en lasten

Exploitatie	Verslagjaar	2025	2026	2027	2028	2029
* € miljoen						
Rijks-en overige bijdragen	165,0	161,1	156,0	152,0	151,0	151,7
Overheidsbijdragen / subsidies overheden	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
Collegegelden	32,1	36,1	36,6	36,6	36,7	36,8
Baten werk i.o.v. derden	5,2	8,2	7,6	8,2	9,2	10,2
Overige baten	4,6	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
Totaal baten	209,5	212,4	207,2	203,8	203,9	205,7
Personeel	170,2	177,4	175,1	169,4	164,9	162,6
Afschrijving	5,8	6,0	6,2	7,5	8,5	9,2
Huisvesting	9,9	10,9	11,0	11,1	11,1	10,8
Beheer	25,3	26,3	24,8	23,4	22,7	22,5
Totaal lasten	211,2	220,6	217,1	211,4	207,2	205,1
Saldo baten en lasten	1,7-	8,2-	9,9-	7,6-	3,3-	0,6
Financiële baten	3,9	2,9	1,5	0,9	0,6	0,3
Financiële lasten	1,0	0,9	1,0	1,4	1,3	1,2
Buitengewoon resultaat	-	-	-	-	-	5,4
Netto resultaat	1,2	6,2-	9,4-	8,1-	4,0-	5,1

Meerjarig verwacht Zuyd exploitatietekorten. Deze zijn het gevolg van inzet van bestemde reserves, inzet algemene reserves voor het Strategisch plan van Zuyd en geaccepteerde tijdelijke tekorten in de overgangsperiode, die nodig zijn om de bedrijfsvoering aan te passen aan de lagere beschikbare budgetten. Er is geen rekening gehouden met resultaten op contractactiviteiten. We gaan er van uit dat positieve resultaten geherinvesteerd worden voor de ontwikkeling van nieuw LLO aanbod.

Rijksbijdragen en overige overheidsbijdragen

De rijksbijdragen zijn inclusief aanvullende NPO-middelen, kwaliteitsmiddelen, extra middelen ten behoeve van tekortsectoren, extra middelen voor krimp (1e tranche) en extra

onderzoeksmiddelen. De kwaliteitsmiddelen zijn structureel, groeien tot en met 2024 en blijven daarna op niveau. De middelen om krimp op te vangen en de NPO-middelen zijn tijdelijk. Deze vervallen in 2025. De middelen vitale regio's 2e tranche zijn niet meegenomen, omdat er ten tijde van het opstellen van de meerjarenraming nog niets bekend was over de toekenning hiervan. Inmiddels ligt vanuit de Vereniging Hogescholen een voorstel bij het Ministerie van OCW. Het uiteindelijk besluit over de toekenning van de middelen ligt bij de minister. In het voorstel krijgt Zuyd Hogeschool voor de jaren 2026 en 2027 in totaal € 9 miljoen aan vitaliseringsmiddelen 2e tranche toegekend. De middelen voor de Einstein Academy worden in de meerjarenraming nog niet besteed en zijn gereserveerd op de balans.

De resterende daling van de rijksbijdragen wordt vooral veroorzaakt door de krimp van bekostigde inschrijvingen en diploma’s en de daling van tarieven. Ondanks indexering dalen de tarieven als gevolg van de neerwaartse bijstelling van het HBO budget aan de referentie raming hbo.

Voor 2024 is de indexering van 5,35% (materieel 0,62% en personeel 4,73%). In 2025 is rekening gehouden met 3,75% indexering (materieel 0,5% en personeel 3,25%). De personele indexering is ter dekking van de huidige cao. Voor nieuwe cao-afspraken wordt een aanvullende indexering van rijksbijdragen verwacht. Na 2025 is geen indexering meegenomen. De meerjarenraming is op prijspeil 2025.

Collegegelden

De prognose voor collegegelden wordt per studiejaar bepaald en daarna toegerekend naar het kalenderjaar. Opgenomen fluctuaties staan daarom toegelicht per studiejaar. De collegegelden stijgen door de indexering (in 2023-2024 4,75%; in 2024-2025 9,35%, 2025-2026 2,8%) én het wegval-len van de halvering van het collegegeld van 1e jaars studen-ten vanaf studiejaar 2024-25. De compensatie in de rijksbijdragen vervalt eveneens. Na 2025-2026 is geen rekening gehouden met extra indexering. Na 2025 blijven de collegegelden nagenoeg gelijk. Het aantal studenten stabiliseert.

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

Baten in opdracht van derden stijgen met name door de con-tractbaten als gevolg van de opschaling van LLO activiteiten.

Subsidiebat en de overige baten zijn voor de komende jaren constant gehouden. Extra aandacht voor het binnen-halen van subsidies moet de daling van subsidiebronnen compenseren. In 2029 stijgen overige baten door de geplan-de verkoop van het pand Brusselseweg Maastricht.

Personeel

Dalende rijksbijdragen en hogere huisvestingslasten gaan ten laste van de ruimte voor personeel. De formatie daalt in de continuïteitsparagraaf. De eerste drie jaren is de daling nog beperkt door inzet van bestemde reserves, extra inzet voor de realisatie van het strategisch plan van ZUYD gedekt uit de algemene reserves en de overgangsperiode van drie jaren waarin een tijdelijk exploitatietekort wordt geaccepteerd. Verwacht wordt de noodzakelijke daling te realiseren door minder inzet van personeel niet in loondienst, minder flexibe-le inzet en het niet volledig invullen van natuurlijk verloop.

In 2025 stijgt de gemiddelde personeelslast per fte (GPL) met 3%. Na 2025 blijft de GPL gelijk. Dotaties aan personele voorzieningen zijn 1,8% van de loonkosten. Deskundigheidsbevordering is voor de raming gebaseerd op de cao (circa 2,2% van de loonkosten) met volledige besteding van out of pocketkosten. De realisatie van de out of pocketkosten valt vaak lager uit omdat deskundigheid ook intern wordt gerealiseerd. Onderstaand de specificatie van de opgenomen personele bezetting.

Tabel 8.9 Kengetallen – personele bezetting

Kengetal	Verslagjaar	2025	2026	2027	2028	2029
Personele bezetting (in FTE, stand ultimo)						
- Management/ Directie (OOP)	20	20	20	20	20	20
- Ondersteunend personeel	585	572	561	543	528	520
- Onderwijzend, onderzoekend en wetenschappelijk personeel (OP)	889	884	868	840	818	806
Totaal	1.494	1.476	1.449	1.404	1.367	1.346

Afschrijving, huisvesting en beheer

De afschrijvingen gebouwen zijn gebaseerd op de lopen-de Strategische Huisvesting plannen met investeringen in Heerlen, Beeldende Kunsten, Hotelschool, Podium kunsten en nieuwbouw Landbouw Belang in Maastricht. Daarnaast wordt rekening gehouden met extra investeringen in het kader van duurzaamheid (€ 1 miljoen per jaar). Na verhui-zing wordt de oudbouw Brusselseweg in 2029 verkocht. Investeren worden gedekt uit eigen liquide middelen en een extra lening van € 25 miljoen in 2026-2027.

Voor inrichting is rekening gehouden met een vast investe-ringsniveau van € 1,5 miljoen per jaar en iedere 5 jaar een extra investering in ICT van € 2 miljoen. Voor de herinrich-ting van het Herdenkingsplein en de nieuwbouw Landbouw Belang is rekening gehouden met een extra inrichtings-investering. Dit geldt ook voor de herinrichting van het Teaching Hotel.

In de overige huisvestingslasten is rekening gehouden met lagere onderhoudskosten door nieuwbouw respectievelijk herinrichting, lagere energielasten door duurzaamheid en lagere huisvestingslasten door vermindering van het aantal m2.

Huurlasten zijn inclusief huur Gaetano Martinolaan Maastricht ten behoeve van de nieuwe opleiding Data Science & Artificial Intelligence en het op termijn wegvallen van de huur van de Zorgacademie in Heerlen. Er is geen rekening gehou-den met huur van tijdelijke locaties tijdens de bouw respec-tievelijk de herinrichting.

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

Beheerslasten dalen mee met de beschikbare middelen.

Financiële baten en lasten

De rente van leningen zijn gebaseerd op het financierings-arrangement met de Schatkist. Door de aflossing van € 2 miljoen per jaar daalt de schuld en daarmee ook de rente-lasten in latere jaren. Voor de realisatie van voorgenomen investeringen in 2025 en 2026 is € 25 miljoen nieuwe lening voorzien. Hierdoor stijgen de rentelasten.

De beschikbare liquiditeiten dalen door de inzet voor de financiering van investeringen en de geaccepteerde exploita-tie tekorten. Ook is de verwachting dat de rentepercentages verder dalen. Er is rekening gehouden met een percentage van 2%.

Tabel 8.10 Balans

Balans	Verslagjaar	2025	2026	2027	2028	2029
* € miljoen						
Gebouwen & terreinen	59,2	69,7	94,7	110,5	123,0	129,6
Inventaris	11,4	11,2	13,7	16,7	16,4	16,1
Materiele vaste activa	70,6	80,9	108,4	127,2	139,4	145,7
Financiële vaste activa	2,2	2,2	2,1	2,1	2,1	2,1
Vorraden en korte vorderingen	8,0	6,2	6,3	6,3	6,3	6,3
Liquide middelen	103,7	85,3	51,2	37,4	18,0	13,7
Vlottende activa	111,7	91,5	57,5	43,7	24,3	20,0
Totaal activa	184,5	174,6	168,0	173,0	165,8	167,8
Algemene reserve	86,8	81,3	73,2	65,2	61,2	66,5
Bestemmingsreserves:						
- Kwaliteitsgelden	2,0	1,6	0,9	0,9	0,9	0,9
- Praktijkgericht onderzoek	2,3	2,1	1,7	1,5	1,4	1,3
- RAP middelen	0,4	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
- NPO	0,4	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1
- Medezeggenschap	0,1	0,1	-	-	-	-
- Studentenwelzijn en sociale veiligheid	0,7	0,8	1,0	1,0	1,0	1,0
Bestemmingsreserve privaat	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Eigen vermogen	92,9	86,7	77,3	69,1	65,0	70,2
Voorzieningen	16,2	16,2	16,2	16,2	16,2	16,2
Langlopende schulden	20,0	17,6	22,7	36,1	32,9	29,6
Korte schulden	55,4	54,1	51,8	51,6	51,7	51,8
Totaal passiva	184,5	174,6	168,0	173,0	165,8	167,8

Tabel 8.11 Kengetallen

Kengetallen:	Norm	Verslagjaar	2025	2026	2027	2028	2029
Solvabiliteit I: EV/TV		50%	50%	46%	40%	39%	42%
Solvabiliteit II: (EV+voorz)/TV	> 30%	59%	59%	56%	49%	49%	51%
Liquiditeit: VLA/KVV	> 50%	201%	169%	111%	85%	47%	39%
Huisvestingsratio: (huisv Ist + afschr gebouwen)/ totale lasten	< 15%	6%	7%	8%	8%	8%	8%
Weerstandsvermogen: EV/totale baten	> 5%	44%	40%	37%	34%	32%	34%
Ratio EV: (feitelijk EV/ normatief EV)	< 100%	76%	65%	50%	40%	36%	37%

Ratio's

De kengetallen voldoen aan de normen voor een gezonde bedrijfsvoering De liquiditeit zakt in het laatste jaar onder de norm door huisvestingsinvesteringen. Deze dip is voor een korte periode en de liquiditeitsratio stijgt weer in 2030, onder andere door de verkoop van een gebouw. De huisvestingratio stijgt door dezelfde investeringen. Zuyd heeft volgens de normen van de Inspectie geen overtollig eigen vermogen.

Materiële vaste activa

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

Liquide middelen

De geplande huisvestingsinvesteringen worden zowel met eigen als vreemd vermogen gefinancierd. De ratio's voor liquiditeit blijven tot het laatste jaar boven de normen van OCW. Het laatste jaar toont een tijdelijke dip die in 2030 door de verkoop van een gebouw aan de Brusselseweg wordt opgevangen. Voor een overzicht van de kasstromen wordt verwezen naar tabel 8.12.

Mutaties van reserves

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

- Kwaliteitsgelden
- Middelen voor praktijkgericht onderzoek

- RAP-middelen
- NPO
- Medezeggenschap
- Studentenwelzijn & sociale veiligheid

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

Voorzieningen

De voorzieningen betreffen alleen personele voorzieningen. Voor een specificatie en toelichting wordt verwezen naar de jaarrekening. In de meerjarenraming gaan we uit van een jaarlijkse dotatie van 1,8 % van de loonkosten. We hanteren het uitgangspunt dat dotaties en onttrekkingen aan de voorzieningen in evenwicht zijn.

Langlopende schulden

De langlopende schulden van Zuyd zijn uitsluitend aangegaan ter financiering van gebouwen. Langlopende schulden dalen door jaarlijkse aflossingen. In de meerjarenraming is rekening gehouden met een nieuwe lening van € 25 miljoen ter financiering van investeringen in nieuwbouw of renovatie.

Korte schulden

De kortlopende schulden dalen iets door de besteding van op balans geparkeerde rijksbijdragen waarvan NPO middelen en Vitaliseringsmiddelen de belangrijkste zijn. In de meerjarenraming zijn de kortlopende schulden gelijk gehouden.

Onderstaand de verwachte kasstroom voor de komende jaren.

Tabel 8.12 Kasstroomoverzicht

Prognose kasstroom	Verslagjaar	2025	2026	2027	2028	2029
* € miljoen						
Kasstroom uit operationele activiteiten						
Saldo baten en lasten	1,7-	8,2-	9,9-	7,6-	3,3-	0,6
Afschrijvingen	5,8	6,0	6,2	7,5	8,5	9,2
Mutatie voorzieningen	2,6	-	-	-	-	-
Mutatie werkkapitaal	8,2	-	3,3-	0,3-	0,1	0,8
Betaalde interest	1,0-	0,9-	1,0-	1,4-	1,3-	1,2-
Ontvangen rentebaten	3,8	2,9	1,5	0,9	0,6	0,3
Buitengewoon resultaat	-	-	-	-	-	5,4
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	17,7	0,2-	6,5-	0,9-	4,6	15,1
Kasstroom uit investeringsactiviteiten						
Investerings in materiële vaste activa	6,4-	16,2-	33,6-	26,3-	20,7-	16,1-
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1,4	-	-	-	-	-
Mutaties in financiële vaste activa	1,9	-	0,1	-	-	-
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	3,1-	16,2-	33,5-	26,3-	20,7-	16,1-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten						
Nieuw afgesloten lening		-	8,3	16,7	-	-
Aflossing langlopende schulden	2,0-	2,0-	2,4-	3,3-	3,3-	3,3-
Totaal lasten	2,0-	2,0-	5,9	13,4	3,3-	3,3-
Mutatie liquide middelen	12,6	18,4-	34,1-	13,8-	19,4-	4,3-
Beginstand liquide middelen	94,9	103,7	85,3	51,2	37,4	18,0
Mutatie liquide middelen	8,8	18,4-	34,1-	13,8-	19,4-	4,3-
Eindstand liquide middelen	103,7	85,3	51,2	37,4	18,0	13,7

De liquide middelen dalen als gevolg van de huisvestings-investeringen volgens het Strategisch huisvestingsplan. Zie ook de toelichting bij de exploitatie. Verder dalen de liquide middelen door de besteding van bestemmingsreserves en geaccepteerde tijdelijke tekorten tijdens de aanpassing van de bedrijfsvoering aan de lagere budgetten. Daartegenover staat een extra lening in 2026-2027 van € 25 miljoen voor de gedeeltelijke financiering van de huisvestingsprojecten en de verkoop van een pand in 2029 waarvoor een boekwinst van € 16,1 miljoen verwacht wordt. Hiervan is € 5,4 miljoen verwerkt in 2029 en de rest valt in 2030, buiten de getoonde periode.

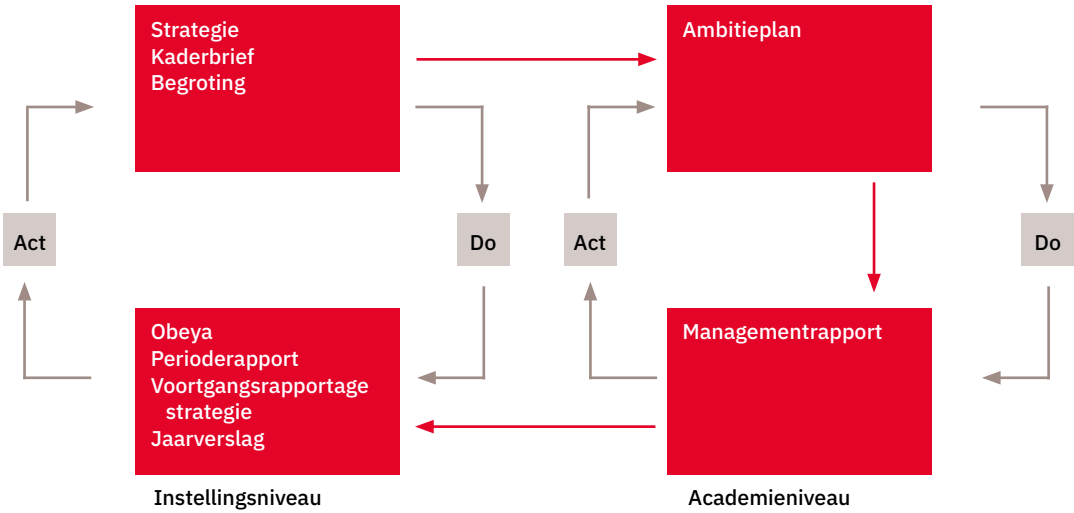
8.6 Interne risicobeheersing- en controlesysteem

House of Control
Zuyd heeft als maatschappelijke instelling de verantwoorde-lijkheid om transparant te zijn over het gebruik van publieke middelen. Het "House of Control" is een intern risicoma-nagementsysteem dat sinds 2013 in gebruik is, gebaseerd op de Branchecode goed bestuur Hogescholen. Dit systeem

waarborgt een goede governance en helpt bij het realiseren van de strategische doelstellingen van Zuyd.

Governance structuur
Het CvB is verantwoordelijk voor het dagelijks bestuur en eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van Zuyd. Na vaststelling van de missie, visie en strategie van Zuyd - in afstemming met RvT en de medezeggenschap - stuurt het CvB op de realisatie van de doelstellingen. De uitvoering is belegd bij directeuren, opleidingsmanagers en teamleiders van de academies en diensten. De RvT houdt toezicht op het beleid van het CvB en de algemene gang van zaken binnen de hogeschool. De RvT heeft commissies ingesteld voor specifieke taken zoals remuneratie, selectief, governance, audit, onderwijs en onderzoek.

Sturing en Beheersing
De strategie van Zuyd omvat zowel 'going concern' activitei-ten als ontwikkelopgaven. Deze strategie wordt periodiek herijkt en vertaald naar concrete doelstellingen. De planning & control cyclus is zo ingericht dat de voortgang van zowel financiële als niet-financiële doelstellingen centraal gemoni-tord en bewaakt wordt. Dit gebeurt via periodierapportages, managementrapporten en reviewgesprekken.



Risico's worden geïdentificeerd en beheerd op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Het risicomanagementsysteem omvat zowel hard controls (richtlijnen, procedures) als soft controls (cultuur, waarden). De strategische risico's zijn in 2024 met het voltallige college en directie herijkt. Daarbij is gebruik gemaakt van methoden die ingaan op kans, impact en beïnvloedbaarheid per geïdentificeerd risico. Onderstaand de geïdentificeerde risico's in willekeurige volgorde:

- 1. Effect van landelijke bezuinigingen op het onderwijsbudget
- 2. Onzekere politieke besluitvorming, onder andere met betrekking tot internationale studenten en onderzoek
- 3. Dalende studentenpopulatie / de student verkiest andere opleidingsinstituten boven Zuyd
- 4. Zuyd onvoldoende zichtbaar in Midden- en Noord-Limburg
- 5. Niet tijdig meegaan met nieuwe technologieën in de bedrijfsprocessen/onderwijs
- 6. Aanscherping van wet- en regelgeving met betrekking tot ZZP'ers
- 7. Niet iedereen participeert in de cultuurverandering
- 8. Onvoldoende uitstroom van disfunctionerende medewerkers
- 9. Overmaat aan vierkante meters

In 2025 wordt bekeken of de huidige beheersmaatregelen nog voldoen en hoe Zuyd hier toekomstig invulling aan gaat geven, met een programmatische aanpak of verder borgen in de reguliere planning & control. Onderstaand de huidige beheersmaatregelen.

Punt 1 en 2 - Effect van landelijke bezuinigingen op het onderwijsbudget & onzeker politieke besluitvorming, onder andere met betrekking tot internationale studenten en onderzoek

Beheersmaatregel: Ontwikkelingen in de financiering en politieke ontwikkelingen worden scherp gevolgd door de dienst F&C en besproken in het financieel netwerk met CvB bedrijfsvoering. De effecten worden verwerkt in prognoses, meerjarenraming en continuïteitsparagraaf.

Punt 3 en 4 – Dalende studentpopulatie / de student verkiest andere opleidingsinstituten boven Zuyd / onvoldoende zichtbaar in Midden- en Noord-Limburg

Beheersmaatregel 1: De strategie van Zuyd 2024-2028 ‘Het begint met jou’ is volledig gericht op aandacht voor de student (Wij zijn Zuyd. Wij zijn hecht,

oprecht en vol vertrouwen). Er is vanaf 2024 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.

Beheersmaatregel 2: De 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.

Beheersmaatregel 3: De problematiek en het effect voor een krimpregio als Limburg blijft het CvB onder de aandacht brengen bij het ministerie OCW. De ontwikkelingen worden op de voet gevolgd. Verder is voldoende flexibiliteit binnen het personeelsbestand en huisvesting.

Punt 5 – Niet tijdig meegaan met nieuwe technologieën in de bedrijfsprocessen

Beheersmaatregel 1: Zuyd beschikt over een Strategic IT Board die zich richt op de overall strategie en bewaking van voortgang, afhankelijkheden en risico's. De board bestaat uit het lid van het CvB belast met bedrijfsvoering, CIO, directeur O&O, directeur FB en de tafelvoorzitters van de ‘domeinen’. Een domein vertegenwoordigt de gebruikersorganisatie.

Beheersmaatregel 2: Verder heeft Zuyd een nieuwe dienst Informatievoorziening & Technologie (IV&T) die zich richt op een integrale en efficiënte inrichting van informatievoorziening en IT binnen Zuyd.

Punt 6 – Aanscherping van wet- en regelgeving met betrekking tot ZZP

Beheersingsmaatregel: Het thema krijgt breed aandacht binnen het Zuyddirectieteam van CvB en directeuren.. Zuyd beschikt over een aangescherpt proces waarbij academies en diensten samenwerken om (vooraf) vast te stellen of sprake is van (schijn)zelfstandigheid. Er wordt gewerkt met een checklist, modelovereenkomsten, advisering en toetsing hierop door de afdeling HR en signalering door

de dienst F&C. Een en ander is ingericht aan de hand van de webmodule beoordeling arbeidsrelaties van de belastingdienst.

Punt 7 en 8 – Niet iedereen participeert in de cultuurverandering / onvoldoende uitstroom van disfunctionerende medewerkers

Beheersmaatregel 1: Zuyd heeft een duidelijke strategie. Er zijn jaarlijks meerdere managementdagen en Zuyd-brede activiteiten.

Beheersmaatregel 2: Opleidingsmanagers en teamleiders voeren het goede (reflectie-) gesprek met medewerkers. Leidinggegenden worden getraind in het voeren van lastige gesprekken.

Beheersmaatregel 3: De dienst HR faciliteert een leiderschapsprogramma voor leidinggegenden van Zuyd. Leidinggegenden nemen na hun aanstelling deel aan een ontwikkelassessment.

Beheersmaatregel 4: Het beleid is erop gericht dat Zuyd een vitale plek is voor iedereen, studenten en medewerkers.. *Er zijn faciliteiten en budget beschikbaar om medewerkers aan Zuyd te binden, blijvend inzetbaar en gemotiveerd te houden. Met vitaliteitscampagnes en workshops worden medewerkers bewust gemaakt van het thema ‘vitaal en met plezier werken’. Verder gebeurt de strategische personeelsontwikkeling op eenheidsniveau waarbij de HR-adviseur ondersteuning en advies biedt.*

Beheersmaatregel 5: Zuyd kiest voor zelforganiserend werken als besturingsfilosofie. De aard van deze verandering is gericht op de hele organisatie en omvat en integreert structurele en culturele aspecten. De verandering wordt ondersteund door het Zuyd programma ‘Sterk Teamwerk’.

Punt 9 - Overmaat van vierkante meters

Het aantal vierkante meters van Zuyd is ruim. De overmaat zal groeien als gevolg van de verwachte krimp. Daarnaast stijgen de bouwkosten en de noodzakelijke investeringen voor duurzaamheid.

Beheersmaatregel: Het strategisch huisvestingsplan van Zuyd is 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 CvB belast met bedrijfsvoering, directeur huisvesting, directeur F&C, manager huisvestingsontwikkeling en controller huis-*

vesting. 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 CvB en de auditcommissie.

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

Verantwoording

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

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

8.7 Investeren met publieke middelen in private activiteiten

Met ingang van 15 april 2021 is de beleidsregel ‘Investeren met publieke middelen in private activiteiten’ van toepassing. Deze nieuwe regel geeft uitleg over de voorwaarden waaronder publieke middelen kunnen worden ingezet voor private activiteiten. Daarnaast wordt ook toegelicht hoe de verantwoording hiervan dient plaats te vinden. Met de brief van december 2024 heeft de minister van OCW nadere toelichting gegeven op de ervaren knelpunten in de uitvoering en toepassing van de beleidsregel. Daarnaast zijn in genoemde brief het kader voor de verantwoording over het verslagjaar 2024 toegelicht.

Omvang private activiteiten

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

- Daarbij onderscheiden we:
- Leven Lang Ontwikkelen (onderwijs)
 - Contractonderzoek
 - Detachering
 - Catering
 - Leerwerkbedrijven

In onderstaande tabel zijn zowel de opbrengsten als de kosten voor het verslagjaar 2024 van betreffende activiteiten opgenomen.

Tabel 8.13 Private activiteiten

Private activiteiten			
x € miljoen	Opbrengsten 2024	Kosten 2024	Marge 2024
Leven Lang Ontwikkelen	1,3	1,0	0,3
Contractonderwijs	0,2	0,2	0,0
Contractonderzoek	0,2	0,2	0,0
Detachering	0,2	0,2	0,0
Externe catering	0,1	0,1	0,0
Leerwerkbedrijven	1,8	3,0	-1,2
Totaal	3,8	4,7	-0,9

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

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

Het meerjarenplan en het jaarplan en begroting geven richting aan de ontwikkeling van activiteiten waaronder de publiek-private activiteiten. Jaarlijks wordt het opleidingsportfolio beoordeeld, waarbij ook niet bekostigde opleidingen meegenomen worden. De strategische koers

en opleidingsplannen worden vertaald in jaarplannen en begrotingen per academie. Deze worden goedgekeurd door de Academieraden.

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

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

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

- In onderstaande tabel paragraaf worden de private activiteiten als volgt verantwoord:
1. De omvang van de baten;
 2. De omvang van de geïnvesteerde publieke middelen en de mutatie daarvan in het verslagjaar;
 3. Een beschrijving van het (risico-)beleid en beheer;
 4. Een beschrijving van de juridische en organisatorische inbedding van de soort private activiteit, inclusief een beschrijving van de verantwoordelijkheidstoebedeling;
 5. Een beschrijving van de meerwaarde van de soort private activiteit voor de bekostigde wettelijke taak.

Tabel 8.14: Verantwoording private activiteiten

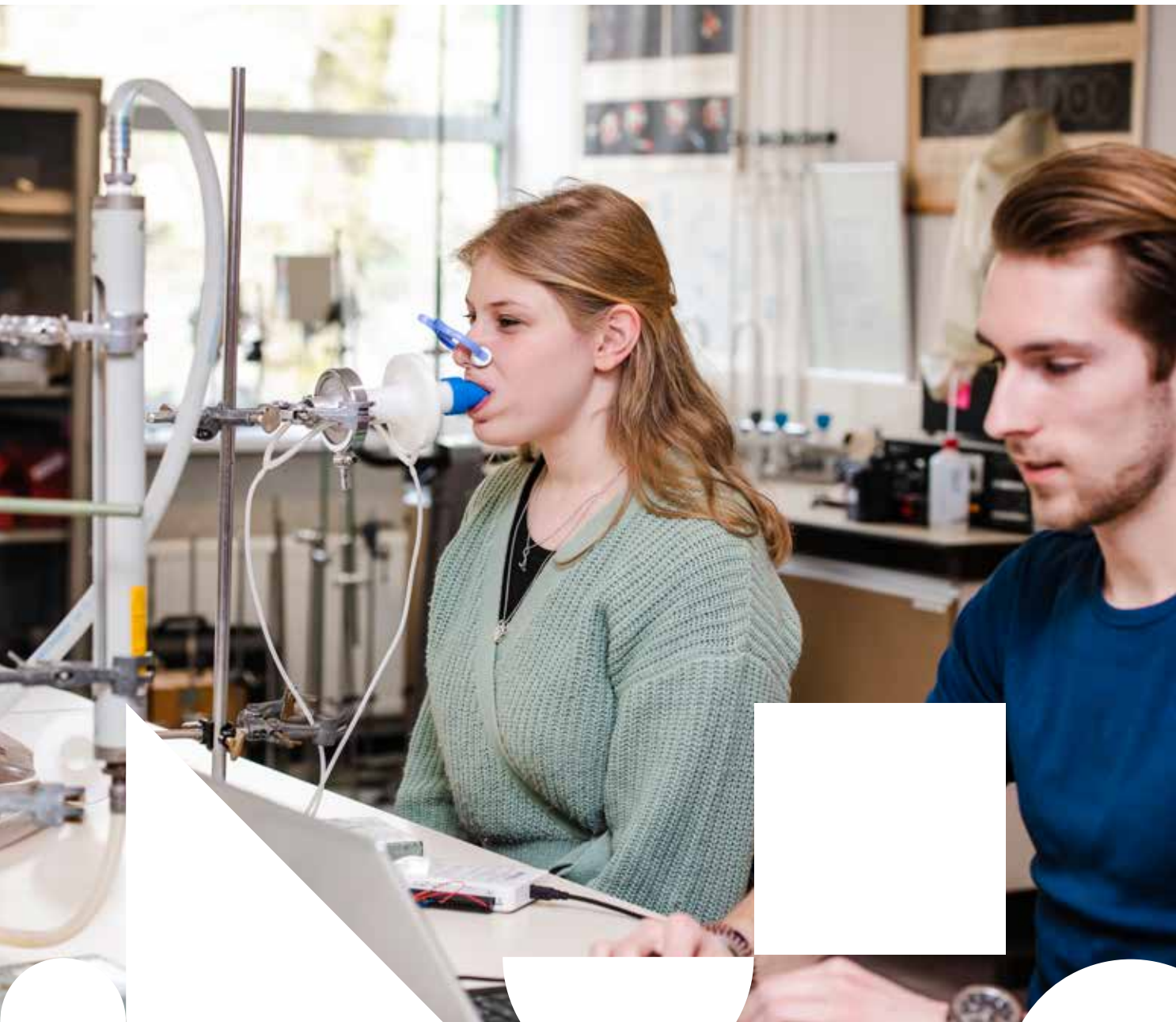
Activiteit	Omvang baten (1)	Omvang publieke middelen (2)	Risicobeleid en -beheer (3)	Juridische en organisatorische inbedding (4)	Meerwaarde (5)
Leven Lang Ontwikkelen (onderwijs)	M€ 1,3	De kosten voor private LLO activiteiten bedragen M€ 1,0. Het positieve resultaat van M€ 0,3 wordt toegevoegd aan de algemene publieke reserve. Derhalve is geen sprake van een bijdrage vanuit publieke middelen.	Het prijsbeleid van privaat contractonderwijs wordt jaarlijks opgesteld door Zuyd Professional en dienst F&C op basis van de integrale kosten plus een risico-opslag. Integrale tarieven en prijsbeleid worden vastgesteld door het College van Bestuur.	LLO valt onder verantwoordelijkheid van de academies. Een belangrijk deel van de LLO activiteiten wordt begeleid door Zuyd Professional. Zuyd Professional is een apart organisatieonderdeel dat de ontwikkeling van opleidingsaanbod door de academies ondersteunt. Dit opleidingsaanbod sluit aan bij ambities van professionals in het bedrijfsleven.	Bekostigd onderwijs wordt versterkt door de bijdrage van private activiteiten aan de deskundigheid van docenten en de praktijkrelevantie van het curriculum. Leven lang ontwikkelen (LLO) is van belang voor de (door) ontwikkeling van alumni en de ontwikkeling van de regio.
Leven Lang Ontwikkelen (LLO) omvat onderwijs/ cursussen op basis van open inschrijving, aanschuifonderwijs niet gericht op het behalen van een getuigschrift.			Jaarlijks worden de gehanteerde uurtarieven beoordeeld en indien nodig aangepast.	Verantwoordelijkheids-toebedeling ligt vast in de procuratieregeling.	
			Offertes worden opgesteld door de projectleider en ondertekening is conform mandaatstructuur.		
			Voor LLO-activiteiten met baten groter dan € 5.000 wordt een projectadministratie gevoerd. Toerekening van personele kosten gebeurt op basis van de voorcalculatie van in te zetten uren. De financieel adviseur controleert op volledigheid van de omzet en beoordeelt tussentijds en aan het eind de projectadministratie.		
			De te factureren bedragen worden aangereikt door de medewerker van betreffende academie aan medewerker accounting . Deze stelt de factuur op en boekt de baten. De facturen vallen onder het debiteurenbeheer van dienst F&C.		

Activiteit	Omvang baten (1)	Omvang publieke middelen (2)	Risicobeleid en -beheer (3)	Juridische en organisatorische inbedding (4)	Meerwaarde (5)
Contractonderwijs	M€ 0,2	De kosten voor in-company onderwijs bedragen M€ 0,2. Incompany contractonderwijs wordt kostendekkend geëxploiteerd. Derhalve is geen sprake van een bijdrage vanuit publieke middelen.	Het risicobeleid en -beheer, de juridische en organisatorische inbedding en de meerwaarde voor de activiteit contractonderwijs is gelijk aan wat hierboven is vermeld bij LLO.	Het risicobeleid en -beheer, de juridische en organisatorische inbedding en de meerwaarde voor de activiteit contractonderwijs is gelijk aan wat hierboven is vermeld bij LLO.	Het risicobeleid en -beheer, de juridische en organisatorische inbedding en de meerwaarde voor de activiteit contractonderwijs is gelijk aan wat hierboven is vermeld bij LLO
Contractonderwijs omvat incompany onderwijs.					
Contract-onderzoek	M€ 0,3	De kosten voor privaat contract-onderzoek bedragen M€ 0,2. Het positieve resultaat van M€ 0,1 wordt toegevoegd aan de algemene publieke reserve. Derhalve is geen sprake van een bijdrage vanuit publieke middelen.	Het risicobeleid en -beheer voor de activiteit contract-onderzoek is gelijk aan wat hierboven is vermeld bij LLO.	Contractonderzoek valt onder verantwoordelijkheid van de academies. Verantwoordelijkheids-toebedeling ligt vast in de procuratieregeling.	Contractonderzoek wordt verricht door docent-onderzoekers die ook werkzaam zijn in het bekostigde onderwijs. De resultaten van het onderzoek komen hierdoor mede ten goede aan het bekostigd onderwijs en onderzoek.
Detachering	M€ 0,2	De kosten voor private detachering bedragen M€ 0,2. Er wordt een kostprijsdekkende detacheringsovereenkomst afgesloten. Derhalve is geen sprake van een bijdrage vanuit publieke middelen.	De dienst HR heeft een ondersteunende rol bij het opstellen van detacheringsovereenkomsten. Op basis van de kosten berekent dienst HR het tarief. Detacheringsovereenkomsten worden ondertekend door directeur. Registratie door dienst HR in contractenregister. Medewerker accounting factureert en boekt de baten op basis van de overeenkomst. De facturen vallen onder het debiteurenbeheer van dienst F&C.	Detachering valt onder verantwoordelijkheid van de academies. De dienst HR heeft een ondersteunende rol bij het opstellen van de contracten. Verantwoordelijkheids-toebedeling ligt vast in de Procuratieregeling	Dit betreft veelal de tijdelijke inzet van medewerkers bij andere instellingen. Dit betreft een klein deel van het totale personeel. Voordeel voor Zuyd is dat tijdelijke boventaligheid opgevangen kan worden en er kennis en ervaring uitgewisseld kan worden met andere instellingen.

Activiteit	Omvang baten (1)	Omvang publieke middelen (2)	Risicobeleid en -beheer (3)	Juridische en organisatorische inbedding (4)	Meerwaarde (5)
Catering	M€ 0,1	De kosten voor private catering bedragen M€ 0,1.	De overeenkomsten met externe cateraars voor het verzorgen van de horecavoorzieningen worden voorbereid door dienst Facilitair Beheer en zijn gedaan middels aanbestedingen.	Catering valt onder verantwoordelijkheid van de dienst Facilitair Bedrijf.	Zuyd Hogeschool ziet catering onlosmakelijk verbonden met het geven van onderwijs.
Zuyd heeft de catering uitbested.	Dit betreft de verhuur van de ruimte aan de externe cateraar.	Aangezien sprake is van een kostendekkende exploitatie is geen sprake van een bijdrage vanuit publieke middelen.	De overeenkomst wordt ondertekend door lid College van Bestuur.	Verantwoordelijkheids-toebedeling ligt vast in de Procuratieregeling.	Hoewel de restauratieve voorzieningen openbaar toegankelijk zijn, worden deze vrijwel alleen gebruikt door studenten en medewerkers.
Leerwerkbedrijven	M€ 1,8	De kosten voor private leerwerkbedrijven bedragen M€ 3,0. Hierbij is uitgegaan van integrale kostprijs.	De administratie van de leerwerkbedrijven wordt gevolgd door gebruik te maken van kostenplaatsen. Ieder leerwerkbedrijf heeft een eigen kostenplaats.	Leerwerkbedrijven vallen onder verantwoordelijkheid van de academie.	De toegevoegde waarde voor het onderwijs wordt onderbouwd door het aantal studiepunten dat studenten kunnen behalen in deze leerwerkbedrijven.
Hotel Management School Maastricht kent twee leerwerkbedrijven ingebed in het reguliere onderwijsprogramma, waarbij studenten en publieke middelen worden ingezet. Dit zijn het Teaching Hotel Chateau Bethlehem en het bedrijfsrestaurant Refresh.	Wanneer de waarde van het aantal studiepunten wordt meegerekend stijgen de opbrengsten met M€ 1,2.	Het tekort van M€ 1,2 is verdedigbaar gelet op de toegevoegde waarde voor het onderwijs. Rekening houdende met de toegevoegde waarde van de studiepunten is de exploitatie van de leerwerkbedrijven kostendekkend.	Leerwerkbedrijven vallen onder verantwoordelijkheid van de academie. De academie wordt ondersteund door de diensten van Zuyd. Tevens wordt de reguliere P&C cyclus van Zuyd gevolgd.	Verantwoordelijkheids-toebedeling ligt vast in de Procuratieregeling	

9

Jaarrekening 2024



Inhoud

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening	82
Geconsolideerde balans per 31 december 2024	89
Geconsolideerde staat van baten en lasten 2024	89
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	89
Toelichting op de geconsolideerde balans	90
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten	93
Enkelvoudige balans per 31 december 2024 van Stichting Zuyd Hogeschool	95
Enkelvoudige staat van baten en lasten 2024 van Stichting Zuyd Hogeschool	95
Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2024 van Stichting Zuyd Hogeschool	95
Grondslagen enkelvoudig	96
Toelichting op de enkelvoudige balans	98
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten lasten	99
Toelichtingen Ministerie OCW	100
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	..

Grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

Informatie over Zuyd Hogeschool

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

Zuyd Hogeschool is een toonaangevende hogeschool voor jongeren en volwassenen in de Brightlandsregio. Ons onderwijsaanbod bestaat uit 34 bacheloropleidingen, 7 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 2024 van de Stichting in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaan met weergave van een beknopte winst-en-verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

Stelselwijzigingen

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

Informatieverschaffing over schattingen

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

Schattingswijziging

In 2024 heeft een schattingswijziging 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 conform 2023 2,27%. De loonindex is van 2,96% ultimo 2023 gedaald naar 2,63% ultimo 2024, door een wijziging in de berekening. Dit heeft een positieve impact op het resultaat van € 186.000. 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 is de deelneming wel mee begroot.

Kasstroomoverzicht

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

Waardering van de activa en passiva

Algemeen

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

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

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs plus bijkomende kosten, verminderd met afschrijvingen. Voor sommige investeringen wordt de 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 afzonderlijkecomponent 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 kasstroomgenererende 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 vervolwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de geconsolideerde winst en verliesrekening.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente inkomsten ten gunste van de geconsolideerde winst en verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden inmindering 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 pensioenregeling 2024:

- premiepercentage totaal: 27,0%, waarvan 18,9% voor de werkgever.
- franchise: € 17.550
- indexatie: 3,03% per 1-1-2024 en 1,84% per 1-1-2025
- dekkingsgraad ABP: 111,9% (stand december 2024)

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 2024

(na resultaatbestemming)

x K€		31 december 2024	31 december 2023
Vaste activa			
1.1	Materiële vaste activa	70.612	71.376
1.2	Financiële vaste activa	2.206	333
		72.818	71.709
Vlottende activa			
1.3	Voorraden	-	-
1.4	Vorderingen	7.954	10.161
1.5	Liquide middelen	103.657	94.900
		111.611	105.061
		184.429	176.770

x K€		31 december 2024	31 december 2023
2.1	Groepsvermogen	92.875	91.669
2.2	Voorzieningen	16.155	13.551
2.3	Langlopende schulden	20.000	22.000
2.4	Kortlopende schulden	55.399	49.550
		184.429	176.770

Geconsolideerde staat van baten en lasten 2024

x K€		Realisatie 2024	Begroting 2024	Realisatie 2023
3 Baten				
3.1	Rijksbijdragen	165.014	161.890	158.934
3.2	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	2.597	2.972	2.797
3.3	College-, cursus-, les- en examengelden	32.099	31.658	29.196
3.4	Baten werk i.o.v. derden	5.206	5.791	5.893
3.5	Overige baten	4.638	4.281	4.716
		209.554	206.592	201.536
4 Lasten				
4.1	Personeelslasten	170.160	171.510	155.525
4.2	Afschrijvingen	5.833	6.034	6.087
4.3	Huisvestingslasten	9.926	12.309	10.432
4.4	Overige lasten	25.315	24.531	24.129
		211.233	214.384	196.173
Saldo baten en lasten		1.679-	7.792-	5.363
5 Financiële baten en lasten		2.884	1.725	1.839
Netto-resultaat		1.205	6.067-	7.202

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024

x K€		2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		1.679-	5.363
		1.679-	5.363
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen		5.833	6.086
Mutaties voorzieningen		2.604	216
		8.437	6.302
Veranderingen in werkkapitaal:			
Vorderingen		308	3.219-
Schulden		5.849	522-
		6.157	3.741-
Uit bedrijfsoperaties:			
Betaalde interest		959-	1.066-
Ontvangen rentebaten		3.843	2.905
		2.884	1.839
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		15.799	9.763
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen in materiële vaste activa		6.443-	3.467-
Desinvesteringen in materiële vaste activa		1.374	6
Investeringen in financiële vaste activa		-	1-
Desinvesteringen in financiële vaste activa		27	27
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		5.042-	3.435-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden		2.000-	2.000-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		2.000-	2.000-
Mutatie liquide middelen		8.757	4.328
Beginstand liquide middelen		94.900	90.572
Mutatie liquide middelen		8.757	4.328
Eindstand liquide middelen		103.657	94.900

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 1-1-2024	150.000	1.212	30.662	520	182.394
Afschrijving cumulatief 1-1-2024	91.008	-	20.010	-	111.018
Boekwaarde 1-1-2024	58.992	1.212	10.652	520	71.376
Investeringen	1.085		2.269		3.354
Desinvesteringen	2.303		246		2.549
Afschrijvingen	3.615		2.218		5.833
Vrijval afschrijving op desinvestering	929		246		1.175
Investeringen in uitvoering		6.594		2.370	8.964
Gereedgekomen investeringen / subsidies		3.633		2.242	5.875
Mutaties 2024	3.904	2.961	51	128	764
Aanschafprijs 31-12-2024	148.782	4.173	32.685	648	186.288
Afschrijving cumulatief 31-12-2024	93.694	-	21.982	-	115.676
Boekwaarde 31-12-2024	55.088	4.173	10.703	648	70.612

(Des)Investeringen per rubriek x K€	Investeringen 2024	Desinvesteringen 2024
Gebouwen en tereinen		
Huisvesting	1.085	2.303
	1.085	2.303
Inventaris en apparatuur		
ICT & AV middelen	757	-
Meubilair	558	-
Overig / apparatuur	954	246
	2.269	246
Totaal investeringen	3.354	2.549

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 2024 is er geen bijzondere waardevermindering of -vermeerdering.

WOZ- en verzekerde waarde van gebouwen en terreinen:
De WOZ waarde is per 31-12-2024 € 72.035.000. Deze was per 31-12-2023 € 70.770.000.
De verzekerde waarde is per 31-12-2024 € 372.226.900. De Ligne wordt verzekerd door de Vereniging van Eigenaren.

1.2 Financiële vaste activa x K€	Boekwaarde 1 januari 2024	Mutaties +/-	Mutaties -/+	Boekwaarde 31 december 2024
Overige deelnemingen	3	-	-	3
Vooruitbetaalde huurrechten	330	-	27	303
Vordering Stuersgebouw	-	1.900	-	1.900
	333	1.900	27	2.206

1.4 Vorderingen x K€	31 december 2024	31 december 2023
Debiteuren		
Debiteuren algemeen	1.062	1.171
Studenten, deelnemers en cursisten	383	377
	1.445	1.548
Af: Voorziening wegens oninbaarheid		
Beginsaldo	228	247
Vrijval	100	93
Toevoeging	13	74
Eindsaldo per balansdatum	141	228
Overlopende activa		
Vorderingen onderhanden projecten	1.758	2.178
Vooruit betaalde kosten	3.039	2.049
Te factureren	114	178
Te ontvangen rente	1.138	1.142
Vordering transitievergoedingen	43	-
Vordering Stuersgebouw	-	1.900 *)
Vorderingen op personeel	90	22
Verstrekte voorschotten	14	15
Tegemoetkoming energiekosten RVO	454	1.358
	6.650	8.841
	7.954	10.161

*) Doordat in 2024 verlening van de ontbindende voorwaarde is overeengekomen tot 1 september 2026 is de koopsom van 1,9 miljoen euro als langlopende vordering in de jaarrekening verantwoord.
Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

1.5 Liquide middelen x K€	31 december 2024	31 december 2023
Rekening courant tegoed Schatkistbankieren	103.429	94.689
Commerciële banken	222	192
Kasmiddelen	6	19
	103.657	94.899

2.1 Groepsvermogen x K€	Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat	Totaal groepsvermogen
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
Resultaat	401	804	-	1.205
Stand per 31 december 2024	86.839	5.845	191	92.875

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd: x K€				
	1 januari 2024	Resultaat	Overige mutaties	31 december 2024
Algemene reserve	86.437	401	-	86.839
Bestemmingsreserve publiek				
- Kwaliteitsgelden	2.341	345	-	1.996
- Praktijkgericht onderzoek	2.287	5	-	2.282
- RAP middelen	413	9	-	404
- NPO	-	352	-	352
- Medezeggenschap	-	108	-	108
- Studentenwelzijn en sociale veiligheid	-	703	-	703
	5.041	804	-	5.845
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	3	-	-	3
	191	-	-	191
	91.669	1.205	-	92.875

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

Voorstel resultaatbestemming
Het resultaat wordt toegevoegd aan het eigen vermogen van de Stichting. In eerdere jaren zijn niet bestede kwaliteitsmiddelen, praktijkgerichtonderzoek en RAP middelen toegevoegd aan de bestemmingsreserve. In 2024 zijn 3 nieuwe bestemmingsreserves gevormd voor niet bestede middelen voor NPO, medezeggenschap en studenten welzijn en sociale veiligheid. 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 2024	Dotaties	Onttrekkingen *)	Vrijval	Saldo 31 december 2024
Personele voorzieningen					
Werkloosheidsbijdragen	784	783	398	285	884
Eigen risico WGA	1.251	2.084	389	559	2.387
WS	7.313	2.047	1.347	336	7.677
Jubileumvoorziening	2.910	443	208	112	3.033
Langdurig zieken	1.210	263	-	-	1.473
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	18	232	111	5	134
Transitievergoedingen	65	-	-	6	59
Overige personele voorzieningen	-	535	27	-	508
	13.551	6.387	2.480	1.303	16.155

Uitsplitsing personele voorzieningen x K€			
	Deel < 1 jaar	Deel > 1 en < 5 jaar	Deel > 5 jaar
Werkloosheidsbijdragen	303	344	237
Eigen risico WGA	478	1.436	473
WS	999	6.662	16
Jubileumvoorziening	313	491	2.229
Langdurig zieken	1.473		
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	134		
Transitievergoedingen	59		
Overige personele voorzieningen	81	243	184
Stand per 31 december 2024	3.840	9.176	3.139

*) In de onttrekkingen zit een contante waarde effect van € 170.000 en in de dotatie een negatief effect van € 186.000 door een wijziging in de berekening van het loonindexpercentage.

Voorziening Werkloosheidsbijdragen
Voorziening werkloosheidsbijdragen heeft tot doel claims uit hoofde van uitkeringen na ontslag af te dekken. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een inschatting van de toekomstige verplichtingen. Met ingang van 2007 is Zuyd Hogeschool, evenals andere hogescholen, 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, tot maximaal het bedrag van de vervolguitkering.

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

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

Voorziening langdurig zieken (ZW)

Deze voorziening is gevormd voor vaste medewerkers die tussen 31 december 2023 en 31 december 2024 langer dan 12 maanden ziek zijn. Bij de berekening van de populatieomvang is uitgegaan van het werkelijk aantal langdurig zieken en het gemiddelde verzuimpercentage. Dit aantal is vermenigvuldigd met de gemiddelde benoemingsomvang. De loondoorbetalingsverplichting per medewerker is vermenigvuldigd met 0,7 aangezien langdurig zieken in het tweede jaar recht hebben op een loondoorbetaling van 70%.

Voorziening langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)

Zuyd Hogeschool is eigen 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.

Overige personele voorzieningen

Voorziening getroffen voor medewerkers vrijgesteld van werk.

2.3 Langlopende schulden		Stand per	Aangegane	Aflos-	Stand per
x K€		1 januari 2024	Leningen	singen/ vrijval	31 december 2024
Lening Ministerie van Financiën		22.000	-	2.000	20.000
		22.000	-	2.000	20.000

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. Het rentepercentage is 4,14%. Rentevaste periode tot 31 december 2035. De lening loopt tot 31 december 2035. Aflossingen vonden voor het eerst plaats vanaf 31 maart 2016 en bedragen per kwartaal € 0,5 miljoen. Deel > 5 jaar € 12 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 2024	31 december 2023
Te besteden werk in opdracht van derden		
Subsidie projecten	3.347	2.407
Bestemd voor project partners	1.772	444
Contractactiviteiten	996	723
Overige activiteiten	395	496
	6.510	4.070
Overige kortlopende schulden		
Kortlopend deel langlopende schulden	2.000	2.000
Crediteuren	1.394	2.460
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	5.065	4.495
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	8.021	7.031
Schulden terzake pensioenen	2.007	1.861
BTW	109	10
Schulden aan personeel	7	67
Overig kortlopend	4.656	4.153
	23.259	22.077
Overlopende passiva		
Bijdrage CHILL	-	265
Vooruitontvangen subsidies OCW	7.907	7.901
Vooruitontvangen collegegelden	13.794	11.658
Vooruitontvangen bedragen	470	316
Verlofrechten	3.097	2.903
Overige overlopende passiva	362	360
	25.630	23.403
	55.399	49.550

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 2024 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.
- Voor de huur van het gebouw en 35 parkeerplaatsen voor de nieuwe opleiding Applied Data Science & Artificial Intelligence in Maastricht zijn twee bankgaranties afgegeven ten gunste van M7 EREIP III Lux Master S.a.r.l. ten bedrage van € 110.500 en €3.200.
- Verder zijn er een aantal korte en middellange termijncontracten afgesloten voor huur, schoonmaak, onderhoud en overige activiteiten. De korte termijnverplichtingen bedragen € 6,2 miljoen, de middellange € 8,6 miljoen en er zijn geen lange termijnverplichtingen.
- Er zijn drie operationele leasecontracten met een verplichting van € 109.000. Hiervan bedraagt kort € 41.000 en middellang € 68.000.
- Aan stichting 'Confucius Instituut Maastricht' is een toezegging gedaan van € 238.000 voor de inzet van directie, ondersteuning en financiële verantwoording. Hiervan bedraagt kort € 123.000 en middellang € 115.000.
- De exploitatie van de studentenhuinvesting 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 huurderwing te vergoeden als de leegstand boven de afgesproken norm van maximaal tien studentenkamers per jaar komt.
- De investeringsverplichtingen bedragen ultimo jaar € 649.000.

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 zijn in 2024 verkocht. Zuyd heeft in 2024 besloten de B.V. te liquideren Dit zal begin 2025 plaatsvinden. Het eigen vermogen per 31 december 2024 is € 474.000 negatief. De jaarcijfers zijn geconsolideerd met de Stichting Zuyd Hogeschool. Het resultaat bedraagt negatief € 21.000. Het betreft een 100%-deelneming.

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

Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten

3.1 Rijksbijdragen	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2024	2024	2023
Rijksbijdragen OCW	164.358	161.646	158.383
Geoormerkte subsidies OCW	640	244	551
Overige geoormerkte subsidies	16	-	-
	165.014	161.890	158.934

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2024	2024	2023
Provinciale bijdragen en subsidies	761	1.184	1.114
Gemeentelijke subsidies	110	198	186
Overige overheden	1.726	1.590	1.497
	2.597	2.972	2.797

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2024	2024	2023
College-, cursus-, les- en examengelden	32.099	31.658	29.196
	32.099	31.658	29.196

3.4 Baten i.o.v. derden	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2024	2024	2023
Subsidiebaten - internationale organisaties	440	684	644
Subsidiebaten - nationale overheden	512	443	417
Subsidiebaten - NWO	1.331	1.564	1.470
Subsidiebaten - overige non-profit organisaties	24	83	78
Subsidiebaten - bedrijven	174	113	38
Subsidiebaten	2.481	2.887	2.647
Contractonderwijs	2.158	1.908	2.020
Overige baten werk in opdracht van derden	567	996	1.225
	5.206	5.791	5.893

3.5 Overige baten	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2024	2024	2023
Externe Detachering/Opbrengst inzet personeel	1.624	1.215	1.421
Studentbijdragen	647	438	561
Verhuur	546	567	655
Sponsoring	52	52	31
Minoren	77	4	164
Catering / leerwerkbedrijven	1.306	1.526	1.219
Parkeren	112	194	132
Afstudeerprojecten	149	138	121
Overige	125	147	412
	4.638	4.281	4.716

4.1 Personeelslasten	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2024	2024	2023
Lonen en salarissen	117.815	117.263	108.727
Sociale lasten	15.664	15.591	14.228
Pensioenlasten	16.991	16.911	15.648
Overige personele lasten	1.034	1.055	1.182
Af: Ontvangen uitkeringen	1.046	22	1.029
	150.458	150.798	138.756
Dotatie personele voorzieningen	6.387	2.925	4.626
Af: Vrijval personele voorzieningen	1.303	-	1.987
	5.084	2.925	2.639
Activiteiten personeel	834	323	658
Reis- en verblijfskosten	1.271	1.167	1.235
Bijscholing	1.423	2.695	1.506
Declaranten, extern personeel (PNIL)	11.090	13.602	10.731
	14.618	17.787	14.130
	170.160	171.510	155.525

Gem. aantal fte's in het verslagjaar		Realisatie	Begroot	Realisatie
		FTE's 2024	FTE's 2024	FTE's 2023
Onderwijspersoneel		889	870	883
Beheerspersoneel		605	607	590
		1.494	1.477	1.473

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen	Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€	2024	2024	2023
Afschrijving gebouwen	3.615	3.688	3.812
Afschrijving inventaris	2.218	2.346	2.275
	5.833	6.034	6.087

4.3 Huisvestingslasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
Huur		2.374	2.513	2.353
Regulier onderhoud		2.382	3.096	2.645
Energie en water		1.638	3.063	1.986
Verzekering gebouwen		218	281	218
Beveiliging		595	636	606
Heffingen		651	627	632
Schoonmaak		2.068	2.093	1.992
		9.926	12.309	10.432

4.4 Overige lasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
Administratie en beheerslasten				
Beheer algemeen		133	349	190
Informatietechnologie en Communicatie		5.715	5.620	5.641
Repro- drukwerk		470	476	440
		6.318	6.445	6.271
Inventaris en apparatuur				
Aanschaf inventaris		2.254	1.418	1.959
Onderhoud inventaris		591	700	612
Leasing, huur		152	114	167
		2.997	2.232	2.738
Leer- en hulpmiddelen				
Lesmaterialen/ leermiddelen		774	778	800
Boeken, multi media, tijdschriften		595	658	584
Studenten		3.521	2.558	3.526
		4.890	3.994	4.910
Overige				
Advieskosten		4.831	4.493	3.984
Accountantskosten		172	148	181
Verzekeringen		786	666	701
Mutatie voorziening dubieuze debiteuren		48-	-	71
PR, representatie en vergaderkosten		3.026	3.808	3.388
Verstrekte subsidies		345	461	462
Overige lasten		1.998	2.284	1.423
		11.110	11.860	10.210
		25.315	24.531	24.129

Honorarium accountant		Realisatie	Realisatie
x K€		2024	2023
Jaarrekening		127	102
Projectcontroles		33	63
Belastingadvies		1	3
Overige niet-controlediensten		11	13
		172	181

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

5 Financiële baten en lasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
Financiële baten				
Rentebaten		3.843	2.690	2.905
Financiële lasten				
Rentelasten		959	965	1.066
		2.884	1.725	1.839

Enkelvoudige balans per 31 december 2024 van Stichting Zuyd Hogeschool
(na resultaatbestemming)

x K€		31 december 2024	31 december 2023
Vaste activa			
1.1 Materiële vaste activa		70.612	69.954
1.2 Financiële vaste activa		2.206	333
		72.818	70.287
Viottende activa			
1.3 Voorraden		-	-
1.4 Vorderingen		7.977	11.689
1.5 Liquide middelen		103.634	94.787
		111.611	106.476
		184.429	176.763

x K€		31 december 2024	31 december 2023
2.1 Groepsvermogen		92.875	91.669
2.2 Voorzieningen		16.155	13.551
2.3 Langlopende schulden		20.000	22.000
2.4 Kortlopende schulden		55.399	49.543
		184.429	176.763

Enkelvoudige staat van baten en lasten 2024 van Stichting Zuyd Hogeschool

x K€		Realisatie	Begroting	Realisatie
		2024	2024	2023
3 Baten				
3.1 Rijksbijdragen		165.014	161.890	158.934
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden		2.597	2.972	2.797
3.3 College-, cursus-, les- en examengelden		32.099	31.658	29.196
3.4 Baten werk i.o.v. derden		5.206	5.791	5.893
3.5 Overige baten		4.519	4.281	4.531
		209.435	206.592	201.351
4 Lasten				
4.1 Personeelslasten		170.160	171.510	155.525
4.2 Afschrijvingen		5.785	6.034	6.015
4.3 Huisvestingslasten		9.932	12.309	10.359
4.4 Overige lasten		25.216	24.531	24.122
		211.093	214.384	196.021
Saldo baten en lasten		1.658-	7.792-	5.330
5 Financiële baten en lasten		2.884	1.725	1.839
6 Resultaat deelnemingen		21-	-	33
Netto-resultaat		1.205	6.067-	7.202

Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2024 van Stichting Zuyd Hogeschool

x K€		2024	2023
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Saldo baten en lasten		1.658-	5.330
		1.658-	5.330
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen		5.785	6.015
Mutaties voorzieningen		2.604	216
		8.389	6.231
Veranderingen in werkkapitaal:			
Vorderingen		1.812	-3.255
Schulden		5.857	516-
		7.669	3.771-
Uit bedrijfsoperaties:			
Betaalde interest		959-	1.066-
Ontvangen rentebaten		3.843	2.905
Resultaat deelnemingen		21-	33
		2.863	1.872
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		17.263	9.662
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeren in materiële vaste activa		6.443-	3.469-
Desinvesteringen in materiële vaste activa		-	6
Investeren in financiële vaste activa		-	1-
Desinvesteringen in financiële vaste activa		27	27
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		6.416-	3.437-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden		2.000-	2.000-
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		2.000-	2.000-
Mutatie liquide middelen		8.847	4.225
Beginstand liquide middelen		94.787	90.562
Mutatie liquide middelen		8.847	4.225
Eindstand liquide middelen		103.634	94.787

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		Inventaris en	Inventaris en	Totaal
x K€	terreinen	terreinen in uitvoering	apparatuur	apparatuur in	Materiële vaste
Aanschafprijs 1-1-2024	147.699	1.212	30.415	520	179.846
Afschrijving cumulatief 1-1-2024	90.129	-	19.763	-	109.892
Boekwaarde 1-1-2024	57.570	1.212	10.652	520	69.954
Investeringen	1.085		2.269		3.354
Desinvesteringen	-		-		-
Afschrijvingen	3.567		2.218		5.785
Vrijval afschrijving op desinvestering	-		-		-
Investeringen in uitvoering		6.594		2.370	8.964
Gereedgekomen investeringen / subsidies		3.633		2.242	5.875
Mutaties 2024	2.482	2.961	51	128	658
Aanschafprijs 31-12-2024	148.784	4.173	32.684	648	186.289
Afschrijving cumulatief 31-12-2024	93.696	-	21.981	-	115.677
Boekwaarde 31-12-2024	55.088	4.173	10.703	648	70.612

1.2 Financiële vaste activa	Boekwaarde	Mutaties	Mutaties	Boekwaarde
x K€	1 januari 2024	+/-	-/-	31 december 2024
Overige deelnemingen	3	-	-	3
Vooruitbetaalde huurrechten	330	-	27	303
Vordering Stuursgebouw	-	1.900	-	1.900
	333	1.900	27	2.206

Verloopoverzicht deelnemingen	BV De Wijk van		Boekwaarde
x K€	Morgen	BV CHILL	
Saldo per 1 januari 2024	-	3	3
Resultaat	21	-	21
Verrekend met vorderingen	21	-	21
Saldo per 31 december 2024	-	3	3

1.4 Vorderingen	31 december 2024	31 december 2023
x K€		
Debiteuren		
Debiteuren algemeen	1.062	1.171
Studenten, deelnemers en cursisten	383	377
	1.445	1.548
Af: Voorziening wegens oninbaarheid		
Beginsaldo	228	247
Afgeboekt	100	93
Toevoeging	13	74
Eindsaldo per balansdatum	141	228
Vorderingen		
Vorderingen onderhanden projecten	1.758	2.178
Vorderingen op groepsmaatschappijen	23	1.529
Vooruit betaalde kosten	3.039	2.049
Te factureren	114	177
Te ontvangen rente	1.138	1.142
Vordering transitievergoedingen	43	-
Vordering Stuursgebouw	-	1.900
Vorderingen op personeel	90	22
Verstrekte voorschotten	14	15
Tegemoetkoming energiekosten RVO	454	1.358
	6.673	10.369
	7.977	11.689

*) Doordat in 2024 verlening van de ontbindende voorwaarde is overeengekomen tot 1 september 2026 is de koopsom van 1,9 miljoen euro als langlopende vordering in de jaarrekening verantwoord. Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

1.5 Liquide middelen	31 december 2024	31 december 2023
x K€		
Rekening courant tegoed Schatstibankieren	103.429	94.689
Commerciële banken	199	79
Kasmiddelen	6	19
	103.634	94.787

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zuyd Hogeschool.

2.1 Groepsvermogen	Algemene reserve	Bestemmings-reserve publiek	Bestemmings-reserve privaat	Totaal groepsvermogen
x K€				
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
Resultaat	401	804	-	1.205
Stand per 31 december 2024	86.839	5.845	191	92.875

De bestemmingsreserves kunnen als volgt worden gespecificeerd:				
x K€	1 januari 2024	Resultaat	Overige mutaties	31 december 2024
Algemene reserve	86.437	401	-	86.839
Bestemmingsreserve publiek				
- Kwaliteitsgelden	2.341	345	-	1.996
- Praktijkgericht onderzoek	2.287	5	-	2.282
- RAP middelen	413	9	-	404
- NPO	-	352	-	352
- Medezeggenschap	-	108	-	108
- Studentenwelzijn en sociale veiligheid	-	703	-	703
	5.041	804	-	5.845
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	3	-	-	3
	191	-	-	191
	91.669	1.205	-	92.875

De bestemmingsreserve betreft de ontvangen middelen min de besteding ultimo 2024.

De inhoudelijke rapportage van de activiteiten staat in het jaarverslag 2024.

2.2 Voorzieningen	Saldo				Saldo
x K€	1 januari 2024	Dotaties	Onttrekkingen *)	Vrijval	31 december 2024
Personele voorzieningen					
Werkloosheidsbijdragen	784	783	398	285	884
Eigen risico WGA	1.251	2.084	389	559	2.387
WS	7.313	2.047	1.347	336	7.677
Jubileumvoorziening	2.910	443	208	112	3.033
Langdurig zieken	1.210	263	-	-	1.473
Langdurig zieken (tijdelijk dienstverband)	18	232	111	5	134
Transitievergoedingen	65	-	-	6	59
Overige personele voorzieningen	-	535	27	-	508
	13.551	6.387	2.480	1.303	16.155

*) In de onttrekkingen zit een contante waarde effect van € 170.000 en in de dotatie een negatief effect van € 186.000 door een wijziging in de berekening van het loonindexpercentage. 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 2024	Leningen	singen/ vrijval	31 december 2024
Lening Ministerie van Financiën	22.000	-	2.000	20.000
	22.000	-	2.000	20.000

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

2.4 Kortlopende schulden	31 december 2024	31 december 2023
x K€		
Te besteden werk in opdracht van derden		
Subsidie projecten	3.347	2.407
Bestemd voor project partners	1.772	444
Contractactiviteiten	996	723
Overige activiteiten	395	496
	6.510	4.070
Overige kortlopende schulden		
Kortlopend deel langlopende schulden	2.000	2.000
Crediteuren	1.394	2.457
Vakantiegeld / eindejaarsuitkering	5.065	4.495
Belastingen en premies soc. Verzekeringen	8.021	7.031
Schulden terzake pensioenen	2.007	1.861
BTW	109	6
Schulden aan personeel	7	67
Overig kortlopend	4.656	4.153
	23.259	22.070
Overlopende passiva		
Bijdrage CHILL	-	265
Vooruitontvangen subsidies OCW	7.907	7.901
Vooruitontvangen collegegelden	13.794	11.658
Vooruitontvangen bedragen	470	316
Verlofrechten	3.097	2.903
Overige overlopende passiva	362	360
	25.630	23.403
	55.399	49.543

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€		2024	2024	2023
	Rijksbijdragen OCW	164.358	161.646	158.383
	Geoormerkte subsidies OCW	640	244	551
	Overige geoormerkte subsidies	16	-	-
		165.014	161.890	158.934

3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
	Provinciale bijdragen en subsidies	761	1.184	1.114
	Gemeentelijke subsidies	110	198	186
	Overige overheden	1.726	1.590	1.497
		2.597	2.972	2.797

3.3 College-, cursus-, les- en examengelden		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
	College-, cursus-, les- en examengelden	32.099	31.658	29.196
		32.099	31.658	29.196

3.4 Baten i.o.v. derden		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
	Subsidiebaten - internationale organisaties	440	684	644
	Subsidiebaten - nationale overheden	512	443	417
	Subsidiebaten - NWO	1.331	1.564	1.470
	Subsidiebaten - overige non-profit organisaties	24	83	78
	Subsidiebaten - bedrijven	174	113	38
	Subsidiebaten	2.481	2.887	2.647
	Contractonderwijs	2.158	1.908	2.020
	Overige baten werk in opdracht van derden	567	996	1.225
		5.206	5.791	5.893

3.5 Overige baten		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
	Externe Detachering/Opbrengst inzet personeel	1.624	1.215	1.421
	Studentbijdragen	647	438	561
	Verhuur	315	373	480
	Sponsoring	52	52	31
	Minoren	77	4	164
	Catering / leerwerkbedrijven	1.306	1.526	1.219
	Parkeren	112	194	132
	Afstudeerprojecten	149	138	121
	Overige	237	341	402
		4.519	4.281	4.531

4.1 Personeelslasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
	Lonen en salarissen	117.815	117.263	108.727
	Sociale lasten	15.664	15.591	14.228
	Pensioenlasten	16.991	16.911	15.648
	Overige personele lasten	1.034	1.055	1.182
	Af: Ontvangen uitkeringen	1.046	22	1.029
		150.458	150.798	138.756
	Dotatie personele voorzieningen	6.387	2.925	4.626
	Af: Vrijval personele voorzieningen	1.303	-	1.987
		5.084	2.925	2.639
	Activiteiten personeel	834	323	658
	Reis- en verblijfskosten	1.271	1.167	1.235
	Bijscholing	1.423	2.695	1.506
	Declaranten, extern personeel (PNIL)	11.090	13.602	10.731
		14.618	17.787	14.130
		170.160	171.510	155.525

Gem. aantal fte's in het verslagjaar		Realisatie	Begroot	Realisatie
		FTE's 2024	FTE's 2024	FTE's 2023
	Onderwijspersoneel	889	870	883
	Beheerspersoneel	605	607	590
		1.494	1.477	1.473

Er zijn geen werknemers werkzaam buiten Nederland.

4.2 Afschrijvingen		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
	Afschrijving gebouwen	3.567	3.688	3.740
	Afschrijving inventaris	2.218	2.346	2.275
		5.785	6.034	6.015

4.3 Huisvestingslasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
	Huur	2.374	2.513	2.353
	Regulier onderhoud	2.388	3.096	2.578
	Energie en water	1.638	3.063	1.986
	Verzekering gebouwen	218	281	218
	Beveiliging	595	636	606
	Heffingen	651	627	626
	Schoonmaak	2.068	2.093	1.992
		9.932	12.309	10.359

4.4 Overige lasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
Administratie en beheerslasten				
	Beheer algemeen	133	349	190
	Informatietechnologie en Communicatie	5.715	5.620	5.641
	Repro- drukwerk	470	476	440
		6.318	6.445	6.271
Inventaris en apparatuur				
	Aanschaf inventaris	2.254	1.418	1.959
	Onderhoud inventaris	591	700	612
	Leasing, huur	152	114	167
		2.997	2.232	2.738
Leer- en hulpmiddelen				
	Lesmaterialen/ leermiddelen	774	778	800
	Boeken, multi media, tijdschriften	595	658	584
	Studenten	3.521	2.558	3.526
		4.890	3.994	4.910
Overige				
	Advieskosten	4.831	4.493	3.982
	Accountantskosten	172	148	181
	Verzekeringen	781	666	696
	Mutatie voorziening dubieuze debiteuren	48	-	71
	PR, representatie en vergaderkosten	3.026	3.808	3.388
	Verstrekte subsidies	345	461	462
	Overige lasten	1.904	2.284	1.423
		11.011	11.860	10.203
		25.216	24.531	24.122

5 Financiële baten en lasten		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
Financiële baten				
	Rentebaten	3.843	2.690	2.905
Financiële lasten				
	Rentelasten	959	965	1.066
		2.884	1.725	1.838

6 Resultaat deelnemingen		Realisatie	Begroting	Realisatie
x K€		2024	2024	2023
Deelnemingen				
	Resultaat deelnemingen	21-	-	33
		21-	-	33

Toelichtingen Ministerie OCW

Geoormerkte doelsubsidies OCW (model G)

Model G1		De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform subsidiebeschikking geheel uitgevoerd en afgerond	
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	Status
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten HO	VIS229023	8-11-2022	Ja
Keurmerk OIDS 2023 - 1352124-1	2023/2/22457392	20-9-2023	Onderhanden
Keurmerk OIDS - OWR2230048	OWR230048	30-1-2024	Onderhanden
Zinvol meten in de zorgpraktijk (ZieZO meten)	OL21-01	28-4-2021	Ja
Blended SURF education to improve perineal skills	OO22-070	14-12-2021	Ja
Virtuele internationale samenwerkingsprojecten	VIS229011	8-11-2022	Ja
Matching Horizon Europe	MHE-23-03503291	21-7-2023	Onderhanden
Lerarenbeurs 1414739-1	2024/2/25171605	2024-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 1350055-1	2023/2/22416228	2023-2024	Ja
Lerarenbeurs 1447348-1	2024/2/25956820	2024-2025	Onderhanden
Lerarenbeurs 1418844-1	2024/2/25345620	2024-2025	Onderhanden

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

Model G2-B doorlopend tot in een volgend verslagjaar											
Omschrijving	Toewijzing kenmerk	datum	bedrag van de toewijzing	ontvangen t/m vorig verslagjaar	totale kosten t/m vorig verslagjaar	saldo per 1 januari verslagjaar	ontvangen in verslagjaar	subsidiebele kosten in verslagjaar	te verrekenen ultimo verslagjaar		
bedragen x € 1											
LLO begint met jou	LLOP-G240021	28 augustus 2024	1.965.385	-	-	-	870.385	239.559	630.826		
Einstein Academy	46215287	17-7-2024	2.850.000	-	-	-	2.850.000	-	2.850.000		
Totaal			4.815.385	-	-	-	3.720.385	239.559	3.480.826		

Toelichting op de deelnemingen (model E)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Coda activiteiten	Eigen verm. 31-12-2024	Resultaat 2024	Totale baten	Art.2 403 Ja/Nee	Deelname %	Consolidatie %
bedragen x K€									
De Wijk van Morgen	B.V.	Heerlen	1, 2 & 3	474-	21-	119	Nee	100	100
CHILL	B.V.	Heerlen	1 & 2	3	-	-	Nee	17	0
Totaal				471-	21-	119			

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 zijn in 2024 verkocht. Zuyd heeft in 2024 besloten de B.V. te liquideren. Dit zal begin 2025 plaatsvinden.

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

Samenwerkingsverbanden (model E)

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

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

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

WNT-verantwoording 2024 Stichting Zuyd Hogeschool

De WNT is van toepassing op Stichting Zuyd Hogeschool. Het voor de Stichting Zuyd Hogeschool toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000 (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 2024 bedragen x € 1						
		Postema A Voorzitter CVB		Brand-Gruwel FLJM Lid CVB		Kan van RAT Lid CVB
Aanvang en einde functievervulling in 2024		01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1		1		1
Dienstbetrekking?		Ja		Ja		Ja
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		209.210		188.644		185.433
Beloningen betaalbaar op termijn		23.367		23.266		23.257
Subtotaal		232.577		211.910		208.690
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		233.000		233.000		233.000
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.
Bezoldiging		232.577		211.910		208.690
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		8.172	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 2023 bedragen x € 1						
		Postema A Voorzitter CVB		Brand-Gruwel FLJM Lid CVB		Kan van RAT Lid CVB
Aanvang en einde functievervulling in 2023		01/01-31/05		01/01-31/12		01/09-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		1		1		1
Dienstbetrekking?		Ja		Ja		Ja
Bezoldiging						
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		184.472		180.148		55.753
Beloningen betaalbaar op termijn		22.507		22.507		7.502
Subtotaal		206.979		202.655		63.255
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		223.000		223.000		74.537
Bezoldiging		206.979		202.655		63.255

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 2024 een lager maximum, namelijk € 224.876 i.p.v. de WNT-norm van € 233.000.

Gegevens 2024 bedragen x € 1						
Van Dieijen-Visser MP		Boots BR		Bovens TJFM		
Functiegegevens		Lid		Lid		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01-31/12		01/01-31/12		01/01-31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	26.985		17.990		17.990	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950		23.300		23.300	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging	26.985		17.990		17.990	
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 2023 bedragen x € 1						
Van Dieijen-Visser MP		Boots BR		Bovens TJFM		
Functiegegevens		Lid		Lid		
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01-31/12		N.v.t.		01/01-31/12	
Bezoldiging						
Bezoldiging	25.828		N.v.t.		17.219	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.450		N.v.t.		22.300	

Gegevens 2024 bedragen x € 1					
Dijkman JM		Vossen J			
Functiegegevens	Lid	Lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01-31/12	01/01-31/12			
Bezoldiging					
Bezoldiging	17.990	17.990			
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300			
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.			
Bezoldiging	17.990	17.990			
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 2023 bedragen x € 1					
Dijkman JM		Vossen J			
Functiegegevens	Lid	Lid			
Aanvang en einde functievervulling in 2023	01/01-31/12	N.v.t.			
Bezoldiging					
Bezoldiging	17.219	N.v.t.		N.v.t.	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.300	N.v.t.		N.v.t.	

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Bijlagen



Bijlage 1 Samenstelling College van Bestuur 2024

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
Aandachtsgebieden	
Nevenfuncties	
	• 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

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, Zuyd Professional • Dienst Onderwijs en Onderzoek, dienst Studentzaken • Bijzonder hoogleraar Universiteit Maastricht (q.q.) • Voorzitter Stuurgroep Educatieve Agenda Limburg (q.q.) • Voorzitter Stuurgroep FastSwitch (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, dienst IV&T io.
Aandachtsgebieden	Academies in de domeinen Techniek en International Business and Communication
Nevenfuncties	- Dienst Finance and Control, dienst Facilitair Bedrijf - Lid Regio Board Chemelot Circular Hub (q.q.) - Lid AI-hub Brightlands (q.q.) - Lid Ledenraad SURF (q.q.)

Bijlage 2

Samenstelling Raad van Toezicht 2024

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 Toezicht Amsterdam UMC - 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 2028
Herbenoembaar	Neen
Lidmaatschap commissie(s)	- Commissie Remuneratie, Selectie en Governance - Commissie Onderwijs en Onderzoek

Hans Dijkman	
Naam	Drs. J.M. Dijkman (1960) - vicevoorzitter
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	
Nevenfuncties	- Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool - 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

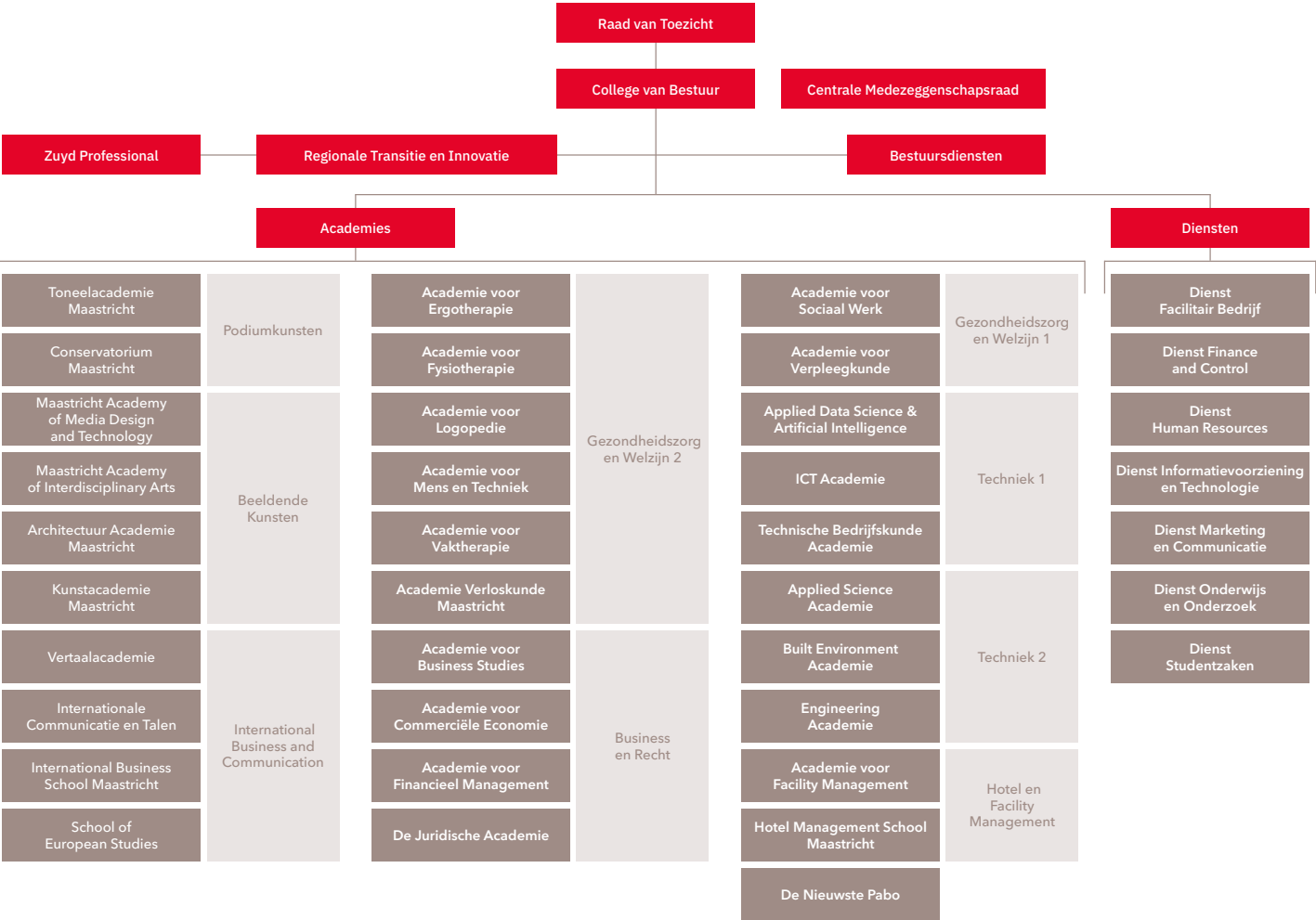
Theo Bovens	
Naam	Drs. T.J.F.M. Bovens (1959)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Lid Eerste Kamer der Staten-Generaal
Nevenfuncties	- Lid Eerste Kamer der Staten-Generaal - Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool - Voorzitter Jan Clara Nijssen Stichting - Voorzitter Raad van Toezicht Toneelgroep Maastricht - 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)	Auditcommissie

Beatrice Boots	
Naam	Drs. B.R. Boots (1967)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Directeur-Bestuurder Platform Talent voor Techniek
Nevenfuncties	- Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool - Lid Raad van Toezicht Nuffic (tot medio 2024)
Eerste benoeming	1 januari 2024
Lopende termijn	31 december 2028
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissie(s)	Commissie Onderwijs en Onderzoek

Hans Vossen	
Naam	Drs. J. Vossen (1963)
Nationaliteit	Nederlandse
Functie	Beroepscommissaris
Nevenfuncties	- Lid Raad van Toezicht Zuyd Hogeschool - Lid Raad van Toezicht Veluwe Onderwijs Groep - Voorzitter Raad van Toezicht Movare - Lid Raad van Commissarissen en adviseur Brightlands Venture Partners
Eerste benoeming	1 januari 2024
Lopende termijn	31 december 2028
Herbenoembaar	Ja
Lidmaatschap commissie(s)	Auditcommissie

Bijlage 3

Organogram 2024



Bijlage 4

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 15 EC’s binnen het reguliere programma te volgen bij Zuyd, waar de Universiteit Maastricht aan heeft bijgedragen. De minor wordt aangeboden door Zuyd Hogeschool en Zuyd is verantwoordelijk voor toekenning van de EC’s. De afspraken over onder meer kwaliteit, kostenvergoeding en toelatingscriteria zijn contractueel vastgelegd. Daarnaast nemen derdejaars studenten deel aan een internationale uitwisseling bij partneruniversiteiten in het buitenland (zie Thema 1 d).
- 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 ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport hierin voorzien werd en het budget is overgeheveld naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, gaat de commissie er van uit dat deze handelwijze oorbaar is, hoewel deze niet geheel in overeenstemming is met “praktijkarrangementen en stagecode HBO”.

- 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 opleiding waarbij 1/3 van het curriculum binnen schools plaatsvindt, en 2/3 buitenschools door middel van praktijkleren. Deze vergoeding is voor de begeleidende medisch leermeester (arts) en/of verpleegkundig leermeester (verpleegkundig specialist) bedoeld, maar wordt door Zuyd uitsluitend uitbetaald rechtstreeks aan de werkgever van de student. Deze vergoeding wordt betaald vanuit de OC&W rijksbijdrage, en er zijn landelijke afspraken gemaakt met andere master ANP opleidingen en het ministerie OC&W over uniformiteit.
- g) Bij de academies European Studies en International Business vindt er beperkt onderwijs bij partnerinstellingen in het buitenland plaats in het kader van internationale uitwisseling. In de meeste gevallen gaat het om 15 of 30 EC’s.

Thema 2: investeren publieke middelen in private activiteiten

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

Thema 3: het verlenen van vrijstellingen

- a) Deze taak is bij uitstek wettelijk toebedeeld aan de examencommissies. Binnen de opleidingen ligt in de onderwijs- en examenregeling vast op welke gronden vrijstellingen verleend kunnen worden. De onderwijs- en examenregeling van de opleidingen zijn gebaseerd op de basisregeling van de hogeschool, te weten de Model Onderwijs- en Examenregeling (MOER). Uiteraard vindt eerst de toets plaats of een aankomend student op wettelijke gronden toelaatbaar is. Vanaf het studiejaar 2011-2012 is de interne afspraak gemaakt dat examencommissies in hun eigen jaarverslag rapporteren aan de directie die op basis daarvan zijn bevindingen naar aanleiding

- van het werk van de examencommissie in het jaarverslag opneemt.
- b) Kandidaten kunnen bij het EVC centrum een aanvraag indienen voor het verkrijgen van een ervaringscertificaat, waarmee zij vervolgens, ter beoordeling van desbetreffende examencommissie, vrijstellingen kunnen verkrijgen. Strategisch gedrag in die zin dat opleidingen veel vrijstellingen verstrekken met het uiteindelijke oog op hogere bekostiging is hierbij uitdrukkelijk niet aan de orde.
- c) Alle academies maken er melding van dat vrijstellingen door de examencommissie worden verleend in overeenstemming met de OER.
- d) Bij de domeinen Podium- en Beeldende Kunsten geldt daarbij dat bij enkele opleidingen vrijstellingen worden verleend voor een groot aantal EC’s. In het bijzonder worden bij de docentenopleidingen vrijstellingen verleend aan studenten die 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.

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 machti-

ging is eveneens zichtbaar. De rekeninghouder dient dit te bevestigen via Studielink. Bij betaling ineens wordt gecontroleerd of de betaling door de student zelf of door derden is gedaan. Bij betaling door derden levert de student een toestemmingsverklaring in. Bij betaling 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 er van uit dat studenten die zich via Studielink voor een initiële opleiding inschrijven, ook de intentie hebben om een getuigschrift te behalen. Waarborgen van Zuyd om studenten die slechts modules van opleidingen volgen, op rechtmatige wijze buiten de bekostiging te houden zijn de volgende:

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

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

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

Thema 8: maatwerktrajecten

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

Bijlage 5

Cijfers Profileringsfonds

In het verslagjaar 2024 zijn 23 aanvragen voor het Profileringsfonds toegekend. Dat zijn er 2 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: € 4.453,43 (cat. 1), € 0 (cat. 2) en € 6.947,15 (cat. 3). De gemiddelde duur van de toekenningen is 10 maanden.

Toekenningen 2024

Categorie 1	Aanvragen	Toegekend	Afgewezen	Niet in behandeling	Totaal toegekend bedrag	Uitkering in %	Categorie 1	Uitgekeerd in 2024	Uit te keren in 2025	Uit te keren in 2026	Gemiddeld toegekend per student 2024	Totaal toegekend aantal mnd/ 2024	Gemiddeld toegekend aantal mnd/ student 2024
Ziekte	7	7	0	0	€ 20.497,50	24,80%	Ziekte	€ 13.143,10	€ 7.354,40	€ -	€ 2.928,21	58	8
Zwangerschap en bevalling	1	0	1	0	€ -	0,00%	Zwangerschap en bevalling	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0
Een handicap of chronische ziekte	8	7	0	1	€ 45.306,82	54,81%	Een handicap of chronische ziekte	€ 17.273,34	€ 25.081,12	€ 2.952,36	€ 6.472,40	79	11
Bijzondere familieomstandigheden	5	3	1	1	€ 9.904,00	11,98%	Bijzondere familieomstandigheden	€ 3.133,86	€ 6.770,14	€ -	€ 3.301,33	25	8
Mantelzorg	0	0	0	0	€ -	0,00%	Mantelzorg	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0
Een onvoldoende studeerbare opleiding	1	0	0	1	€ -	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	22	17	2	3	€ 75.708,32	91,60%	Totaal categorie 1	€ 33.550,30	€ 39.205,66	€ 2.952,36	€ 4.453,43	162	10
Categorie 2							Categorie 2	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0
Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	0	0	0	0	€ -	0,00%	Activiteiten op bestuurlijk of maatschappelijk gebied	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0
Totaal categorie 2	0	0	0	0	€ -	0,00%	Totaal categorie 2	€ -	€ -	€ -	€ -	0	0
Categorie 3							Categorie 3						
Topsport	1	1	0	0	€ 6.947,16	8,40%	Topsport	€ 2.315,72	€ 4.631,44	€ -	€ 6.947,16	12	12
Niet-EER studenten	0	0	0	0	€ -	0,00%	Niet-EER studenten			€ -	€ -		0
Dispensatie hoger collegegeld	0	0	0	0	€ -	0,00%	Dispensatie hoger collegegeld			€ -	€ -		0
Totaal categorie 3	1	1	0	0	€ 6.947,16	8,40%	Totaal categorie 3	€ 2.315,72	€ 4.631,44	€ -	€ 6.947,16	12	12
TOTAAL Categorie 1, 2 en 3	23	18	2	3	€ 82.655,48	100,00%	TOTAAL Categorie 1, 2 en 3	€ 35.866,02	€ 43.837,10	€ 2.952,36	€ 11.400,59	174	22

Bijlage 6

NPO middelen

Het NPO-plan is geëvalueerd en bijgesteld voor het studiejaar 2023-2024 en nogmaals voor de eerste periode van studiejaar 2024-2025. De CMR heeft goedkeuring verleend voor de uitvoering van beide plannen.

In verband met de afronding van het project is een aantal deelprojecten in de tweede helft van 2024 gestopt. De NPO-middelen hebben op het gebied van onderwijsachterstand, studentenwelzijn, bevordering onderlinge sociale contacten en het creëren van het thuisgevoel in de gebouwen van Zuyd voor positieve resultaten gezorgd. Door het beschikbare budget efficiënt te besteden, de keuze te maken voor een projectmatige aanpak en de goede samenwerking binnen

Activiteit	Totale projectperiode				Studiejaar 2024-2025		
	Begroting	Realisatie	Verschil	Realisatie in %	Begroting	Realisatie	Verschil
Budgetten * x 1000 €							
NPO Soc-rel-verbondenheid	1.815	1.667	148	91,87%	0	97	-97
NPO Extra begeleiding	1.550	1.457	93	94,00%	0	0	0
NPO Studentpsychologen	650	669	-19	102,86%	123	113	10
NPO Inrichting gebouwen	1.100	1.156	-56	105,06%	0	84	-83
NPO Stageplaatsen	295	257	38	87,12%	0	0	0
NPO Praktijk-theorie-opdr	120	119	1	99,17%	0	0	0
NPO Lerarenopleiding	345	345	0	100,00%	0	0	0
NPO Centraal	1.033	895	138	86,66%	53	73	-20
Totaal	6.908	6.565	345	95,03%	174	367	-192

Zuyd zijn zowel de kwalitatieve als financiële doelstellingen in ruime mate behaald. Ruim 95% van het totale bedrag is besteed aan de onderdelen waar de meeste behoefte lag. De resterende financiële middelen worden gebruikt om de continuïteit van enkele NPO-projecten te borgen.

Het ministerie van OCW heeft zowel financieel als kwalitatief de gehele NPO periode gemonitord. Adviesbureau Berenschot heeft dit namens OCW uitgevoerd en in het najaar van 2024 is er een kwalitatieve eindmeting geweest met als eindresultaat een rapportage over de voortgang op sectorniveau.

Bijlage 7

Praktijkgericht Onderzoek

Strategie en visie

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

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

De afgelopen jaren in deze visie verder vormgeven door de inbedding van de lectoraten in de academies en het primaire proces van onderzoek en onderwijs. Vanaf 2022 zijn we stappen aan het zetten om de ondersteuning van praktijkgericht onderzoek binnen Zuyd en de bijbehorende lectoraten te verbeteren. Sinds 2024 zijn we dit verder vorm gaan geven aan de hand van de nieuwe strategie van Zuyd 2024-2028 "Het begint met jou". Daarin staan 5 beloftes beschreven waar Zuyd voor staat. Belofte 3 gaat in op het versterken van Zuyd als gewaarde kennisinstelling, binnen en



buiten de regio. Daar passen 3 afspraken bij: 1) we vergroten onze bijdrage aan Brightlands Limburg, 2) Zuyd groeit als kennis- en innovatiepartner voor 4 transitithema's en 3) we versterken onze onderzoeksorganisatie. Deze afspraken zijn vervolgens verder geoperationaliseerd in het Programma Kennisinstelling. Binnen het programma Kennisinstelling worden concrete projecten verder opgepakt die bijdragen aan belofte 3 en de daarbij horende afspraken. 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.

1.2 Onderzoekthema’s

Bij Zuyd hebben we 26 reguliere lectoren en 11 bijzondere lectoraten die structureel bijdragen aan de kennisontwikkeling van diverse onderzoeksthema’s. Alle (bijzondere) lectoraten van Zuyd zijn te vinden op www.zuyd.nl/onderzoek/lectoraten.

Thema	Bijdrage
Gezondheid en Welzijn	• Het Centre of Expertise voor Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT) is verbonden met het thema Gezondheid en Welzijn. • Binnen Zuyd hebben we het transitiethema Gezonde Samenleving waarbinnen lectoraten samenwerken op dit thema. • En er zijn diverse lectoraten actief op het thema Gezondheid en welzijn o.a. • Autonomie en Participatie van Chronisch Zieken • Begrijpelijk Communiceren* • Samen Beslissen door Verpleegkundigen* • Kennisontwikkeling Vaktherapieën • Midwifery Science • Sociale Zorg in de Verloskunde* • Ondersteunende Technologie in de Zorg • Passende Revalidatiezorg* • Maatwerk in Leefstijl en Beweegzorg • Wijkgerichte Zorg • Interprofessionele Samenwerking in de Wijk* • Sociale Integratie • Beroepsvorming Professionals in het Publiek Sociaal Domein*
Onderwijs- en talentontwikkeling	Bij Zuyd zijn er 2 lectoraten “Professionalisering van het onderwijs” en “Onderwijs in verbinding” die bijdragen aan dit thema. Dit laatste lectoraat is in samenwerking met Fontys.
Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio	• Binnen Zuyd hebben we het Transitiethema Waardevolle Wijken waarin diverse lectoraten samenwerken. • Er zijn diverse lectoraten actief op het thema Veerkrachtige samenleving: in de wijk stad en regio o.a. • Smart Urban Redesign

*bijzondere lectoraten

Thema	Bijdrage
Sleuteltechnologieën en duurzame materialen	• Zuyd heeft het Transitiethema Circulair Produceren waarin diverse lectoraten samenwerken. • Het Centre of Expertise Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL) is verbonden aan dit thema. • Er zijn diverse lectoraten actief op het thema Sleuteltechnologieën en duurzame materialen o.a. • Material Sciences • Data Intelligence • Datavisualisatie • Circular Product Engineering • Duurzame Energie
Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar	• Binnen Zuyd hebben we het Transitiethema Waardevolle Wijken waarin diverse lectoraten samenwerken. • Er zijn diverse lectoraten actief op het thema Gebouwde omgeving duurzaam en leefbaar o.a. • Smart Urban Redesign • Duurzame Energie • Facility Management
Energietransitie en duurzaamheid	• Meerdere lectoraten werken binnen Zuyd samen aan dit thema, alsook binnen het Transitiethema Circulair Produceren. • Lectoraten die actief zijn op dit thema zijn o.a. • Duurzame Energie • Circular Product Engineering • Sustainable International Business
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	Meerder lectoraten van Zuyd werken samen binnen het Transitiethema Toekomstbestendig Bedrijfsleven Zuyd heeft meer lectoraten die actief zijn op dit thema o.a. • Innovatief Ondernemen • Creatief en Circulair Ondernemen* • Future-proof Financial • Statistiek en Data Science* • Future-proof Auditor* • Preventive Law • Employability • Regie op Inzetbaarheid* • Sustainable International Business • Professional Communication in a Digitalizing Society
Toerisme en gastvrijheid	Er werken diverse lectoraten samen aan het thema Toerisme en gastvrijheid o.a. • Facility Management • Future of Food • Global Minds @ Work

*bijzondere 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° geldstroom	
2	Inkomsten 2° geldstroom	9.853
3	Inkomsten 3° geldstroom	3.848
4	Overige middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	1.096
		3
		14.800
Totaalbudget voor praktijkgericht onderzoek		

2.1.1 Basis-indicatoren integratie in het kennis-ecosysteem

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

Centre of Expertise	Korte omschrijving Centre of Expertise
Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL)	CHILL is gevestigd op de Brightlands Chemelot Campus in Geleen, het middelpunt van de chemie in Limburg. Dit is de plek voor een leer- en innovatielab: een dynamische omgeving waar wetenschap, ontwikkeling, faciliteiten en productie bij elkaar komen. Studenten, docenten, onderzoekers en specialisten uit het bedrijfsleven werken samen aan innovatieve opdrachten op het gebied van procestechnologie en life & material sciences. Voor meer informatie zie https://chill.nu/ . Mooie voorbeeld projecten zijn: 1) Gouden handvatten voor handbiker Mitch Valize 2) Greenholds, circulaire klimgrepen
Centre of Expertise voor Innovatieve Zorg en Technologie (EIZT)	EIZT is als CoE een Zuyd-platform met een aanjaagfunctie om a) eHealth en zorg-technologie in curricula in te bedden b) interne samenwerking op eHealth en zorgtechnolo-gie te faciliteren c) samenwerking in regionale innovatienetwerken tot stand te brengen met projecten en toename innovatiekracht als output d) nationaal zichtbaar te zijn op het gebied van eHealth en zorgtechnologie. EIZT is o.a. zichtbaar in innovatienetwerken van Adelante, Academische Werkplaats Ouderenzorg Limburg, Samenkr8, Living Lab GO&I (bij Movare) en bij het High Performance Centre. Diverse lectoraten en opleidingen werken samen in EIZT; zij hebben samen nieuwe kansen op projecten en samenwerkingsverbanden tot bloei gebracht, waaronder: 1. STOZ-aanvraag sociale robotica in de gehandicaptenzorg (Radar) 2. Nauwe samenwerking met Samenkr8 op gebied van zorgtechnologie, data en innovation readiness (3-jarig traject).

2.1.2 Invulling verbinding met de regio

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

2.1.3 Keuze-indicatoren integratie in het kennisecosysteem

Met de Universiteit Maastricht is de samenwerking in een convenant uitgewerkt vanwege de regionale verbonden-heid. Meerdere academies en faculteiten werken inhoue-dijk samen en diverse lectoren zijn eveneens hoogleraar bij de Universiteit Maastricht. Hierdoor ontstaat een optimale afstemming van het onderwijs en de mogelijkheden van doorstroom voor studenten. Daarnaast is Zuyd Hogeschool actief partner in meerdere campussen van Brightlands Limburg. Brightlands Limburg wordt mogelijk gemaakt door een samenwerking van de Provincie Limburg, de kennisinstellingen Universiteit Maastricht, Zuyd Hogeschool en Fontys Hogeschool, samen met APG, BASF, DSM, Open Universiteit en Maastricht UMC+. Bij de Brightlands Smart Services Campus is Zuyd een pro-minente samenwerkingspartner waarbij wij onderzoek doen samen met studenten op de campus. Uiteindelijk genieten onze studenten het voordeel om tijdens de opleiding mee te kunnen werken en leren aan maatschappelijk relevante thema’s. Met de Brightlands Chemelot Campus werkt Zuyd al ruim tien jaar samen in de Publiek Private Samenwerking (PPS) en ons expertisecentrum CHILL. Onze studenten volgen lessen in de laboratoria van de Chemelot Campus waar ook bedrijven aanwezig zijn (de toekomstige werkgevers). Dichter dan dit -bij het werkveld- kunnen we de studenten niet brengen. Onder de noemer Limburg Univercity (City Deal Kennis Maken) wordt in de komende jaren samen gewerkt aan vijf Urban Living Labs: Heerlen, Maastricht, Roermond, Sittard-Geleen en Weert. In het project wordt de dialoog geopend voor verschillende groepen uit lokale gemeenschappen, overheden, bedrijven en de academische wereld. Om een

bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke opgave in deze steden, worden ideeën, kennis, ontwerpen en adviezen van onderzoekers en studenten gedeeld. Zo leve-ren we een bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke opgaven in deze steden. Binnen Limburg – Univercity heeft iedere stad een thematische focus en tegelijkertijd delen de steden vergelijkbare sociale en ecologische uitdagingen. Het zijn tenslotte allemaal Limburgse steden. Door de uitkomsten van de Urban Living Labs te delen, wil Limburg – Univercity bijdragen aan het bouwen van rechtvaardige en duurzame steden.

2.1.4 Overzicht van andere formele en duurzame samenwerkingsverbanden

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

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

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

2.1.5 Aantal lectorale redes

In 2024 hebben er in totaal 4 lectorale redes plaatsgevonden binnen Zuyd. Deze waren van Ruth Dalemans (bijzonder lectoraat Begrijpelijk Communiseren), Lineke van Hal (bijzonder lectoraat Beroepsvorming in het Publiek Sociaal Domein), Ivan Huijnen (bijzonder lectoraat Passende Revalidatiezorg) en Albine Moser (bijzonder lectoraat Samen Beslissen door Verpleegkundigen).

2.1.6 Deelname aan onderstaande aanvragen

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

	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als hoofdaanvrager	Totaal aantal gehonoreerde aanvragen waarbij uw hogeschool betrokken is als mede-aanvrager
Missiegedreven innovatie- en topsectorenbeleid	2	0
Nationale Wetenschaps Agenda	0	0
Groeifonds	3	3
Europese onderzoeksprogramma's (o.a. Horizon, Interreg)	0	2
Andere aanvragen met kennispartners...	14	8

2.1.7 Overige ontwikkelingen integratie kennisecosysteem

Participatie SPRONG-groep Verduurzaming Chemie:
Om de Nederlandse klimaatdoelstellingen te halen moet de chemische sector in de komende decennia sterk verduurzamen. Chemische processen moeten energiezuiniger worden en de grondstoffen moeten bij voorkeur uit hernieuwbare grondstoffen en/of CO2 komen. Een consortium bestaande uit Hanzehogeschool Groningen, NHL Stenden Hogeschool, Zuyd Hogeschool en de Rijksuniversiteit Groningen gaat samen met overheden en het bedrijfsleven de biobased transitie verder vormgeven.

Penvoerder SPRONG-groep CONNECT: Collective process development for an innovative chemical industry:
Deze SPRONG-samenwerking heeft als doel de klimaat-/duurzaamheidstransitie van de chemische industrie te versnellen door procesontwikkeling van innovatieve chemische processen. De groep integreert de expertise van de onderzoeksgroepen Material Sciences (Zuyd Hogeschool), Making

Industry Sustainable (Hogeschool Rotterdam), Innovative Testing in Life Sciences & Chemistry en Circular Water (beide Hogeschool Utrecht) en gelieerde kenniscentra.

2.2 Kwantitatieve verduurzaming

Afgelopen jaar zijn er bij Zuyd 4 (bijzondere) lectoraten bijgekomen. Daarbij hebben de lectoraten meer financiële middelen gekregen door de extra middelen praktijkgericht onderzoek die Zuyd heeft ontvangen uit het bestuursakkoord.

2.2.1 Basisindicatoren kwantitatieve verduurzaming

Categorie*	Totaal aantal (N)	Totaal aantal fte's gemiddeld op jaarsbasis
Lectoren	35	25,05
Onderzoekers en docent-onderzoekers	234	31,86
Aantal kandidaten professional doctorate (vanaf 2023)	n.v.t.	n.v.t
Promovendi	15	1,72
Postdocs	3	0,37
Onderzoeks-ondersteuning	58	5,81
Totaal onderzoekspersoneel		
Aanstelling lectoren	Percentage lectoren met vaste aanstelling:	Percentage lectoren met tijdelijk contract:
	62,86%	37,14%
Gemiddelde omvang aanstelling lector aan de hogeschool (in fte)	0,72	
Aantal lectoren met een dubbelaanstelling bij bedrijfsleven, universiteit of ander instituut ³	4	

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

2.3 Kwalitatieve verduurzaming

Afgelopen jaar hebben er geen visitaties plaatsgevonden bij Zuyd (conform visitatieplanning van Zuyd).

2.3.1 Voorbeelden succesvolle verbinding tussen onderzoek en arbeidsmarkt

Het CrossCare-project (2023-2026) brengt innovatieve oplossingen in de zorg- en welzijnssector een stap verder. Acht zorgproeftuinen, waaronder het lectoraat Ondersteunende Technologie in de Zorg van Zuyd Hogeschool, slaan de handen ineen om bedrijven te ondersteunen bij het ontwikkelen van zorginnovaties. Binnen CrossCare begeleiden we KMO's en MKB's op twee manieren: met financiële ondersteuning via het CrossCare-innovatiefonds én inhoudelijke begeleiding. Hierbij leggen we de verbinding tussen de innovatie en haar toekomstige gebruikers, zoals patiënten en zorgprofessionals. Een van de veelbelovende projecten is Telas, dat werkt aan innovatieve steunkousen waarmee mensen deze zelfstandig kunnen aan- en uittrekken. De kousen zijn gemaakt van speciaal textiel met unieke vorm- en geheugeneigenschappen. Samen met Happy Aging en het Care Innovation Center zal Zuyd Hogeschool bijdragen aan het organiseren van demonstraties, expertinterviews en gebruikerstesten.

In 2024 is het lectoraat Global Minds gestart met een samenwerking met Pillows Hotels, een collectie van vier-en vijf sterren hotels in Nederland en België. Daar verzorgen ze trainingen op maat waarbij het doel is om het culturele zelfvertrouwen en de culturele sensitiviteit van de medewerkers te vergroten. Bij de trainingen betrekken we stagiairs als junior trainers. Het lectoraat Facility Management heeft in opdracht van de gemeente Weert een Wijkscan uitgevoerd van twee wijken. Hierover is een uitgebreid rapport opgeleverd. De komende jaren vormt dat rapport de onderlegger voor de ontwikkeling van wijkvisies en daarop gebaseerde verbeterplannen. De samenwerking met de gemeente Weert en Zuyd blijft bestaan bij de uitvoering van deze verbeterplannen. Studenten van de opleidingen Built Environment, Ergotherapie en Facility Management werken aan deelopgaven van de verbeterplannen. Dit in de vorm van projectopdrachten in blokken en minoren alsmede afstudeeropdrachten.

2.3.2 Voorbeelden succesvolle verbinding tussen onderzoek en het onderwijs

In 2024 is een lang samenwerkingsverband opgestart in het kader van het Nationaal Groeifonds Solar NL, welke loopt tot 2031. In dit samenwerkingsverband werkt een consortium van onder andere Nederlandse zon-pv-bedrijven, universiteiten, NWO-Instituut AMOLF, TNO en hogescholen Zuyd Saxion, Hanze en HvA aan de ontwikkeling van nieuwe generatie van zonnepanelen. In het kader van het NGF project Solar NL wordt samen met de VT Engineering opleiding op dit moment het 2e jaarsvak "Solar Rover" ontwikkelt, waar studenten in een half jaar een rover bouwen met bestaande, circulaire en Duurzame energie elementen, gecombineerd met een nieuw onderwijsprogramma elektrotechniek en werktuigbouwkunde in periode 3 en 4 in het 2e jaar.

In 2024 is het lectoraat Technology Driven Art gestart met twee verbredende minoren: "techNOart" en "the Artistic Taste of [Art]ificial intelligence". In beide minoren onderzoeken we naast de technologie ook een nieuwe, intermediale lesmethode vanuit het principe 'Thinking with your Hands'.

Together with colleagues from Leiden University and the Directorate General for Translation of the European Union, PROCODIS developed a conceptual framework for teaching Machine Translation Literacy (henceforth: MT Literacy). This framework helps educators design meaningful learning activities through which students can develop this important skill.

2.3.3 Doorontwikkeling functiehuis onderzoek

In 2024 hebben geen activiteiten plaatsgevonden in het kader van de doorontwikkeling van het (onderzoeks)functiehuis. Wel is het aanstellingsbeleid lectoren vastgesteld op 18 juni 2024. Kern van dit aanstellingsbeleid is dat lectoren van een regulier lectoraat een vaste aanstelling verkrijgen mits er een positieve beoordeling is en het lectoraatsplan is goedgekeurd in het CvB. Aanvullend is het een verplichting dat lectoren de volledige BDB (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid) hebben behaald. Deze bestaat uit een start- en een vervolgmodule en de BKE (Basis Kwalificatie Examinering).

2.3.4 Diversiteit en inclusie binnen onderzoek

Er wordt vanuit studentzaken momenteel een beleid ontwikkeld op het vlak van diversiteit en inclusie. Dit beleid richt zich in beginsel op studenten en niet op medewerkers en deze insteek is ook afgestemd met het CvB. Hierdoor is e.e.a. ook niet specifiek onderzoek gerelateerd.

2.3.2 Keuze-indicatoren kwalitatieve verduurzaming

Professionaliseringsactiviteiten personeel

Het ontwikkelaanbod van HRD biedt een basistraining onderzoeksvaardigheden voor docent-onderzoekers. Hierbij is aandacht voor de essentie van onderzoek, de empirische cyclus, onderzoeksintegriteit, kwalitatieve en kwantitatieve benaderingen. In 2024 hebben 10 docenten aan deelgenomen.

Open Science activiteiten

- Publinova: Zuyd is aangesloten bij Publinova, implementatie behoeft nog de nodige aandacht in 2025;
- 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 2025 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.

Aanwezigheid onderzoeksinformatiesysteem

Binnen Zuyd hebben we geen centrale plek waar op een eenduidige manier onderzoeksinformatie vastgelegd en beschikbaar wordt gemaakt.

Aanwezigheid datamanagementsystemen

Voor veilige opslag en delen van onderzoeksdata zijn we de transitie naar Research Drive gestart. 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, maar is er bijvoorbeeld ook een overleg over informatiemanagement en digitalisering waar lectoren/onderzoekers bij aansluiten.

Overige gegevens

Controleverklaring



Groningensingel 1
Postbus 9221
6800 KB ARNHEM
telefoon (088) 236 7777
e-mail Audit@Flynth.nl

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting Zuyd Hogeschool

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van 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 Zuyd Hogeschool op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2024 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 2024.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2024;
2. de staat van baten en lasten over 2024; 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 2024 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van 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 2024 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 2024 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 2024 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het 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 2024.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het 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 2024.

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

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

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



Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2024, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's
 - dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten;
 - van het niet rechtmatig tot stand komen van baten en lasten alsmede de balansmutaties, die van materieel belang zijn;
- het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de onderwijsinstelling;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, de gebruikte financiële rechtmatigheidscriteria en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het 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, 2 juni 2025

Flynth Audit B.V.

 Digitaal ondertekend door Jan Verhagen

drs. J.W.M. Verhagen RA CISA

Paraaf voor waarmerkingsdoeleinden:



J.V.

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 veeleelvoudigd, 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.

