

Bestuursverslag 2016



NHL
HOGESCHOOL

Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur	5
1. Profiel NHL Hogeschool	8
1.1 Kernwaarden en activiteiten	9
1.2 Strategisch Plan	10
1.3 Prestatieafspraken	13
1.4 De organisatie	15
1.5 Samenwerking/fusie met Stenden Hogeschool	22
2. Het onderwijs en onderzoek van de NHL	24
2.1 Onderwijsaanbod	25
2.2 De onderwijsleeromgeving	27
2.3 Nieuw onderwijsconcept: Design Based Education	28
2.4 Kwaliteit onderwijs	29
2.5 Instroom, inschrijvingen en rendement	30
2.6 Onderzoek en innovatie	34
2.7 Internationalisatie	39
3. NHL Hogeschool in bedrijf	42
3.1 Human Resource management (HRM)	43
3.2 Terugblik 2016	44
3.3 Ontwikkelingen in kaart	46
4. Governance	50
4.1 Governance	51
4.2 Interne beheersing en control	52
4.3 Horizontale dialoog	54
4.4 Medezeggenschap	55
4.5 Rechtsbescherming	56
5. Financieel Jaarverslag	58
5.1 Financiële ontwikkelingen	59
5.2 Financieel resultaat	60
5.3 Financiële positie	62
5.4 Helderheid	66
5.5 Begroting 2017	68
5.6 Continuïteitsparagraaf	69
5.7 Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	73
5.8 Vergoedingen aan en declaraties van bestuurders	75
6. Verslag Raad van Toezicht	76
7. Bijlagen	84
1. Samenstelling Raad van Toezicht	85
2. Portefeuilleverdeling College van Bestuur	88
3. Overzicht opleidingen NHL Hogeschool	89
4. Wijzigingen onderwijsaanbod	92
5. Overzicht van lectoraten en lectoren	93
6. Publicaties	100
7. Overzicht van kenniscentra, aandachtsterreinen en activiteiten	109
8. Jaarrekening 2016	114
9. Controleverklaring	158



Voorwoord Bestuursverslag 2016

NHL Hogeschool

Midden vorig jaar stelde de NHL Hogeschool een nieuw kortdurend Strategisch Plan vast. De bedoeling was om nog een eindsprint in te zetten op enkele cruciale thema's zodat de prolongatie van de hogeschool in de nieuwe fusiehogeschool op niveau zou kunnen plaatsvinden.

Het vorige strategisch plan bestreek de periode waarin ook de prestatieafspraken met het rijk tot uitvoering zouden moeten komen.

Inhoudelijk liepen beide beleidskaders in sterke mate gelijk op. Dat bleek ook uit de eindbalans van beide beleidsdocumenten. Samengevat werd de opgave gesteld om tegelijkertijd het scholingsniveau van de docenten te verhogen, het eindniveau van de opleidingen te verhogen, de tevredenheid van de studenten te verhogen, hen voldoende contacttijd met docenten te bieden, mede daardoor hun studiesucces te verbeteren en tenslotte was het doel dit alles te bewerkstelligen binnen een sterkere profilering op enkele herkenbare inhoudelijke zwaartepunten.

Deze opgaven zijn vrijwel allemaal ruimschoots gehaald. De doelstelling het bachelor studierendement op 65% te krijgen is evenwel niet gerealiseerd. Dat resulteerde vervolgens in een negatief oordeel op de prestatieafspraken door de reviewcommissie hoger onderwijs en een korting door het ministerie van onderwijs.

Het verhogen van het studierendement krijgt al langere tijd extra aandacht binnen de hogeschool. Inmiddels is de trend gekeerd en verwacht de hogeschool in 2017 op 55% uit te kunnen komen, conform het nieuwe strategisch plan met het doel om door te stijgen naar 65% in 2018.

Een tweede hoofdzaak in dat plan is het verhogen van de studententevredenheid. Weliswaar is de waardering van studenten van ons onderwijs gestegen, maar minder dan landelijk gemiddeld. Dit thema speelt een grote rol bij de nationale ranking van het hoger onderwijs, in mindere mate geldt dat ook voor het thema studiesucces. De hogeschool daalde door de scores op deze thema's de afgelopen twee jaar in de ranking van de keuzegids hoger onderwijs. Een lage plek op die lijst is onze eer te na. Dat gevoel ontstond breed binnen onze hogeschool gemeenschap.

Vervolgens is systematisch extra aandacht besteed aan factoren die de rendementen kunnen verbeteren en aan feedback van en aan onze studenten over de kwaliteit van modules, de opleidingen als geheel en de studiefaciliteiten. Uit de laatste studenten enquête is duidelijk geworden dat een sterke draai omhoog zichtbaar is, zodat zo goed als zeker de lage ranking in de keuzegids geschiedenis zal kunnen zijn.

De ranking is niet heilig, maar wel van belang als indicatie voor externe waardering. De hogeschool wil een responsieve organisatie zijn die het onderwijs en onderzoek samen met studenten en onze maatschappelijke partners vormgeeft en steeds beter maakt. Vatbaarheid voor feedback en een actieve beantwoording daarvan is essentieel om een dergelijke productieve interactie gaande te houden.

Het vraagstuk van de studierendementen heeft veel te maken met het fenomeen dat de hogeschool de afgelopen jaren het eindniveau van de opleidingen stevig heeft verhoogd. Met name de rol van onderzoek daarin heeft aanpassingen in curricula en begeleiding van studenten nodig gemaakt. Die overgangsfase zijn we zo langzamerhand aan het passeren.

De beoordelingen van onze opleidingen door de accreditatieprocedures van de NVAO resulteren inmiddels structureel hoger dan enkele jaren geleden. Dit neemt niet weg dat enkele opleidingen kwetsbaar zijn, vooral door de kleinschaligheid ervan. Deze opleidingen hebben – soms aanzienlijke – extra faciliteiten gekregen om tijdig te kunnen verbeteren. We zullen daarmee doorgaan omdat we op de kwaliteit van onze opleidingen herkenbaar willen zijn.

Sinds 2001 speelt toegepast onderzoek een groeiende rol in het hoger beroepsonderwijs. De middelen die hiervoor door het ministerie beschikbaar worden gesteld uit de eerste geldstroom zijn volstrekt ontoereikend. Zodoende moet een sterk beroep worden gedaan op tweede en derde geldstromen. De hogeschool weet daar goed gebruik van te maken. Zo kent de hogeschool een hoog aandeel in de valorisatiesubsidies vanuit het nationale Raak-programma. Het beleid om van lectoren te verwachten dat zij zelf zorgdragen voor externe financiering van de helft van de benodigde middelen voor hun kenniskringen is financieel en maatschappelijk productief. De verankering van ons onderzoek in de regionale omgeving krijgt er sterker vorm mee. Het afgelopen jaar zijn door de hogeschool zelf extra middelen uitgetrokken om meer docent-onderzoekers te kunnen aanstellen. Te vaak vond onderzoek door docenten in de marge van hun onderwijstaken plaats, waardoor er te weinig 'meters' konden worden gemaakt.

Het afgelopen jaar is het onderzoek van alle lectoraten vormgegeven in een zevental onderzoeksgroepen. Deze onderzoeksgroepen hebben plannen geformuleerd waarmee zij de komende jaren aan de slag gaan, mede met het oog op de uitbouw van de twee zwaartepunten van de hogeschool: *Vital Regions* en *Smart Sustainable Industry*. Beide zwaartepunten beschikken inmiddels over eigen accountmanagers die de aansluiting met regionale netwerken helpen vormgeven. Met een website en het tijdschrift *Horizon* is de profilering van ons onderzoek verder ondersteund.

De aandacht van het bestuur van de hogeschool is verder vooral uitgegaan naar de besluitvorming over de fusie met Stenden Hogeschool. In eerste instantie waren beide medezeggenschapsorganen van de hogescholen niet akkoord gegaan met de fusievoornemens. In reactie daarop is in een tweetal fases getracht de besluitvorming alsnog in een positieve richting te doen verlopen. Winstpunt van deze route is geweest dat veel nadrukkelijker en explicieter is stilgestaan bij de ratio van de voorgenomen fusie, inclusief een externe doorrekening van het beoogde model. Die ratio is tweeledig.

Ten eerste is door de krachtenbundeling van beide hogeschoolgemeenschappen een aantrekkelijker aanbod van onderwijs en onderzoek mogelijk. De complementariteit van de profielen van de beide hogescholen biedt interessante en haalbare opties voor vernieuwing van onderwijs en onderzoek. De sterke internationale positie van Stenden Hogeschool en de sterke verankering van NHL hogeschool met de Noordelijke regio zijn daarbij de onderscheiden comparatieve kwaliteiten waarvan in dit kader gebruik kan worden gemaakt.

Ten tweede is een reductie van de overhead mogelijk in geval van een fusie van beide instellingen. De gefuseerde instelling zal zich in een grootteklasse bevinden van rond de 25.000 studenten. De overhead in die klasse ligt momenteel ongeveer 10% lager dan de beide hogescholen op dit moment kennen.

Het besluitvormingsproces met de medezeggenschap is vervolgd met een verdere uitwerking van het onderwijsconcept en het organisatiemodel van de nieuwe hogeschool. Daarover is binnen de beide hogescholen meegedacht door circa 1000 medewerkers en studenten. Zodoende kon in december 2016 een gedragen en doordacht definitief ontwerp aan de medezeggenschapsorganen worden gepresenteerd. Medio februari 2017 stemden beide organen in met het fusiebesluit. De verwachting is dat de minister na een advies door de Commissie Doelmatigheid Hoger Onderwijs rond de zomer 2017 een besluit zal nemen. De Fusiehogeschool gaat dan in 2018 van start.

In anticipatie op de inrichting van de fusiehogeschool is het afgelopen jaar binnen de NHL gewerkt aan organisatieveranderingen die de overgang naar de nieuwe situatie zullen vergemakkelijken. Daarbij staat het teamgericht werken centraal. De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in de handelingscompetenties van teams. In het fusiemodel staan teams aan de basis van de nieuwe organisatie. Binnen de voormalige instituten Zorg&Welzijn en Educatie en Communicatie is gestart met experimenten met resultaatverantwoordelijke teams en daarbij passende wijzigingen in de managementstructuur. Er zijn inmiddels de nodige lessen uit getrokken die betrokken worden bij de vormgeving van de fusiehogeschool. Veel vooruitgang is er geboekt op het punt van de beschikbaarheid en actualiteit van management informatie. Teams kunnen nu zelf beter zien waar ze staan ten opzichte van afgesproken doelstellingen en voor het bestuur van de hogeschool is een beter gesprek mogelijk over de resultaten.

Om tegelijkertijd extra aandacht te kunnen geven aan zowel de fusiebesluitvorming als de kwaliteitsverbetering van onderwijs en onderzoek en de bedrijfsvoering is vorig voorjaar besloten tot de aanstelling van een tijdelijk extra lid van het College van Bestuur in de persoon van Eddy Hus voor de periode van een jaar. We kunnen terugzien op een jaar waarin de draai omhoog is gemaakt naar betere prestaties op essentiële doelen als studiesucces, studenttevredenheid en externe profilering. Daarmee krijgt de fusiehogeschool een goede start.

College van Bestuur NHL Hogeschool

I.



Profiel NHL Hogeschool

1.1 Kernwaarden en activiteiten

NHL Hogeschool kenmerkt zich door een persoonlijke, constructieve en eigentijdse benadering van haar studenten. Onze kernwaarden zijn: ambitie en talent, ondernemend en onderzoekend, betrokken en vertrouwd, stoer en trots. Bij de NHL zijn interdisciplinair werken en studeren, ondernemerschap en innovaties die bijdragen aan het werkveld belangrijke speerpunten. Voltijd- en deeltijdstudenten formuleren deels zelf hun onderwijsvraag, binnen de kaders van de beroepscompetenties. De NHL zet daar flexibel onderwijs en leerroutes tegenover. Op die manier geven we invulling aan competentiegericht onderwijs.

Door de sterke verbinding met het werkveld en de omgeving zorgen we ervoor dat ons onderwijs en onderzoek actueel en relevant is. We zien het werkveld hierbij als medeopleider. Studenten voeren real life praktijk- en onderzoeksopdrachten uit voor bedrijven, instellingen en overheden. Onze studenten en docenten, 8 onderzoeksgroepen, 21 lectoraten en 13 kenniscentra dragen via onderwijs, onderzoek en ondernemerschap bij aan kenniscirculatie en het kennisniveau van de beroepsbevolking in de regio.

Onderzoekers aan NHL Hogeschool hebben een focus op twee zwaartepunten: Vital Regions en Smart Sustainable Industries. De focus ontstaat doordat onderzoekers, verbonden in een onderzoeksgroep, samen onderzoeklijnen opstellen en onderzoek uitvoeren. Dit voorkomt versnippering in onderzoek. Onderzoekers vullen elkaar aan met hun expertise. Eén van de voorbeelden hiervan is de samenwerking tussen de onderzoeksgroepen Zorg & Welzijn en Smart Industries. In deze zogenoemde cross-over ontstaan sterke digitale innovaties in de zorg.

NHL Hogeschool vergroot je perspectief

Met een breed scala aan opleidingen, minors en het X-Honours programma waarin multidisciplinair samenwerken centraal staat, stimuleert de NHL studenten om hun perspectief te vergroten en over de grenzen van het eigen vak heen te kunnen kijken en samen te werken. Zo ontwikkelen zij zich tot professionals die in staat zijn de huidige en toekomstige maatschappelijke en economische vraagstukken op innovatieve wijze te benaderen. Nergens staat de persoonlijke ontwikkeling zo centraal als bij NHL Hogeschool.

Onderwijsaanbod

Als onderwijsinstituut biedt de NHL een breed aanbod aan opleidingen in velerlei vakgebieden. Studenten kunnen ruim zeventig opleidingen volgen aan onze hogeschool. Dat zijn voltijd-, associate degree-, en bacheloropleidingen. Daarnaast zijn veel opleidingen (ook masteropleidingen) in deeltijd te volgen. In 2016 zijn we gestart met deelname aan een landelijke pilot Leven Lang Leren. Binnen de NHL bekend als: Programma Flexibel Onderwijs. Vanuit dit experiment zijn in september 2016 zeven deeltijdstudies voor het eerst gestart met het aanbieden van flexibel onderwijs waarbij studenten tijd, plaats en leerwegaafhankelijk studeren. Naast het bekostigd onderwijs kent de NHL ook een aanbod van cursorisch en post-hbo-onderwijs.

Onderzoek met impact

De NHL verricht praktijkgericht onderzoek met impact. De onderzoeksvragen komen rechtstreeks voort uit de praktijk en de resultaten zijn ook direct weer toepasbaar in de praktijk. Binnen de NHL hebben we de ambitie om met onderzoek het innovatieve vermogen van de regio te versterken. Innovatieve ideeën of oplossingen bedenken, dat wil ieder bedrijf. Innovatie vond jaren geleden heel vaak plaats binnen de muren van het bedrijf zelf. Nu staan de

deuren veel meer open en leert men van samenwerking met andere organisaties. NHL Hogeschool stimuleert, onderzoekt en faciliteert dit innovatieve proces. We onderzoeken dit binnen de onderzoeksgroep Open Innovatie. We stimuleren en faciliteren innovatie onder andere in onze labs.

Twee voorbeelden zijn het X-Lab en de Frisian Design Factory. In het X-Lab werken onze studenten uit verschillende opleidingen samen aan innovatieve toepassingen en kijken zo over elkaars grenzen. In de Frisian Design Factory kunnen het bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen gebruik maken van tools en onderzoekscapaciteit die innovatie sneller tot stand kan brengen. Daarnaast leveren onderzoekers en studenten van de NHL een actieve bijdrage aan hubs zoals het Innovatie Cluster Drachten.

Samen werken aan een nieuwe hogeschool

NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool hebben in juli 2014 de intentie uitgesproken om te komen tot een instellingenfusie. Beide hogescholen staan middenin regio's waarin urgente maatschappelijke vraagstukken aan de orde zijn. Door samen één nieuwe hogeschool te worden zijn we beter in staat te voldoen aan deze kennis- en innovatievragen.

In 2015 en 2016 hebben we de plannen voor de nieuwe hogeschool vormgegeven samen met de medewerkers en studenten van beide hogescholen en partners in de regio's. Hieruit volgt een profiel voor een nieuwe hogeschool die zich op drie thema's onderscheidt:

- Uniek onderwijsconcept: onderwijs op basis van 'Design Based Education'. In co-creatie met werkveld en maatschappelijke omgeving werken studenten, docenten en onderzoekers multidisciplinair aan het oplossen van real-life vraagstukken. We werken vanuit kleine groepen in overzichtelijke opleidingen en academies.
- Drie zwaartepunten: we kiezen voor een stevig inhoudelijk onderzoeksprofiel aan de hand van de zwaartepunten Vital Regions, Smart Sustainable Industries en Service Economy.
- Internationale multi-campus hogeschool: regionale verankering met een uitgesproken internationaal profiel met lesplaatsen in binnen- en buitenland.

De opgave van de nieuwe hogeschool is om een samenhangend, breed en onderscheidend onderwijs- en onderzoeksaanbod te bieden waarin voortdurend wisselwerking plaatsvindt tussen onderwijs, onderzoek en de (internationale) praktijk. Door dat bredere aanbod groeit het aantal mogelijkheden en kansen voor studenten en medewerkers.

De Colleges van Bestuur van NHL en Stenden hebben op donderdag 22 december 2016 het voorgenomen besluit tot een fusie aan de medezeggenschapsraden voorgelegd.

1.2 Strategisch Plan

De intentie tot een fusie plaatst het Strategisch Plan 2016-2018 in een specifieke context. Het Strategisch Plan 2016-2018 bouwt enerzijds voort op dat van 2012-2015. Anderzijds is een succesvolle fusie met Stenden Hogeschool een belangrijke ambitie. Docenten, studenten, lectoren, management en de medezeggenschapsraad zijn betrokken geweest bij de totstandkoming van dit Strategisch Plan.

Ambities

De volgende vier samenhangende ambities staan centraal in het Strategisch Plan 2016-2018:

- 1. Kwalitatief hoogwaardiger onderwijs;**
- 2. Onderzoek dat ons onderwijs én de regionale innovatie versterkt;**
- 3. Een succesvolle fusie met Stenden Hogeschool**
- 4. Een opener lerende organisatie op basis van teams.**

Iedere ambitie is uitgewerkt in concrete indicatoren. Deze ambities en de indicatoren vormen het uitgangspunt voor iedereen binnen NHL Hogeschool.

1. Kwalitatief hoogwaardiger onderwijs

De afgelopen jaren heeft de NHL hard gewerkt om het eindniveau te verhogen. De effecten daarvan worden zichtbaar in de positieve visitaties van 2016. Vanaf 2017 is de ambitie dat 50% van de opleidingen minimaal één goed heeft op een van de vier standaarden. Verhoging van het eindniveau heeft naast andere factoren geleid tot lage bachelor-rendementen. Met het oog daarop zetten we vol in op het aanscherpen van de studiebegeleiding, het actief monitoren van studenten en waar nodig extra begeleiden of trainen van studenten. Indicatoren voor studiesucces zijn: bachelor-rendement 55% m.b.t. cohort 2012-2013 en 65% voor cohort 2014-2015 en een uitval in het eerste jaar van maximaal 25%.

Studeerbaar, doceerbaar en praktijkgericht onderwijs blijven belangrijke thema's. De NHL kiest voor een robuuste programmering in samenhangende eenheden van 15 of 30 EC. De verbinding onderwijs, onderzoek en werkveld versterken we o.a. via co-creatie in ateliers. In deze ateliers werken we volgens de principes van Design Thinking. In 2018 is 75% van de opleidingen verbonden aan een atelier.

De kwaliteit van toetsing is een belangrijke waarborg voor het eindniveau. De NHL blijft investeren in de kwaliteit van de toetsing en de toetsdeskundigheid. We stimuleren studenten om deel te nemen aan het X-Honours programma en om internationale ervaring op te doen. Het streven is 30% meer (deel)certificaten voor X-Honours.

De NHL gaat zich profileren als opleider voor alle levensfasen. Daarbij horen flexibilisering van het aanbod deeltijd, vwo-routes, samenwerking met ROC's en uitbreiding van de masters. Onze ambities zijn: groei van de instroom in de deeltijdopleidingen (+30% t.o.v. 2015) en groei van de instroom in Ad- en masteropleidingen (+15% t.o.v. 2015). Tenslotte gaan we voor een stijging van de studenttevredenheid naar 4,0 in 2018.

2. Onderzoek dat ons onderwijs én de regionale innovatie versterkt

De NHL wil bijdragen aan het innovatievermogen van de regio via de innovatieve kwaliteiten van de afgestudeerden en via projecten met regionale partners. Nauwe samenwerking tussen onderwijs en onderzoek moet meer dan tot nu toe bijdragen aan de kwaliteit van ons onderwijs. Het dient het niveau van eindwerken en het innovatieve vermogen van de afgestudeerden te verbeteren. Iedere onderzoeksgroep levert een bijdrage aan docentprofessionalisering en het onderwijs. Omgekeerd is elke opleiding verbonden aan een onderzoeksgroep. Co-creatie met partners draagt bij aan de groei van het ontwikkelvermogen van onze hogeschool.

De NHL wil zich profileren op de zwaartepunten 'Vital Regions' en 'Smart Sustainable Industries'. Binnen deze zwaartepunten werken de lectoraten samen in onderzoeksgroepen. Op deze terreinen gaan we meer onderzoek doen met internationale partners en investeren in extra docenten met onderzoekstaken (van 20-40 in 2017). Hiermee geven we een impuls aan de zwaartepunten en het niveau van onze afgestudeerden.

Via kennisdeling, publicaties en media-aandacht wil de NHL bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs en meer impact creëren in de regio en daarbuiten. Ook streven we naar een verhoging van de tevredenheid van de partners over de resultaten van projecten (85% projectresultaten worden met een goed beoordeeld).

3. Een succesvolle fusie met Stenden Hogeschool

Stenden Hogeschool en NHL Hogeschool zijn voornemens te fuseren tot één organisatie. Fusie is in het belang van alle stakeholders; studenten, medewerkers, beroepenveld en de regio. Beide hogescholen willen tijdig inspringen op een daling van de instroom als gevolg van vergrijzing en ontgroening in Nederland en in nog hogere mate in het noorden. Dit zet druk op het brede onderwijsportfolio met kleinschalig onderwijs.

Beide hogescholen willen de krachten van de complementariteit van beide instellingen bundelen: het internationale aanbod van Stenden met een aantal onderscheidende opleidingen (bijvoorbeeld de Hotelschool) in combinatie met de sterke regionale binding van de NHL en een aantal onderscheidende opleidingen (bijvoorbeeld Maritiem Instituut Willem Barentsz en de Thorbecke Academie). Beide hogescholen willen met grotere budgetten gericht investeren in de professionalisering van de medewerkers, het aantrekken van nieuwe professionals en het mogelijk maken van meer (internationaal) onderzoek.

In het kader van de besluitvorming fusie is een ordentelijk en objectief besluitvormings- en instemmingsproces belangrijk. De beide Colleges van Bestuur zijn verenigd in de stuurgroep Fusie en zijn als zodanig eindverantwoordelijk. Beide hogescholen hebben inmiddels documenten aangeboden aan de MR respectievelijk CMR die grofweg een antwoord geven op de waarom-, de wat- en de hoe-vraag. Medewerkers zijn tijdens de ontwikkeling van de documenten intensief betrokken. Het wachten is nu op instemming van de raden van toezicht, de medezeggenschapraden en de overheid. Indien positief wordt gereageerd, vragen we van alle medewerkers en studenten stevige betrokkenheid bij het vormgeven en laten slagen van de nieuwe organisatie en de implementatie van een vernieuwend onderwijsconcept.

4. Een opener lerende organisatie op basis van teams

De NHL wil een opener, lerende organisatie zijn die gericht is op continue kwaliteitsverbetering. De legitimatie ligt in het functioneren van onze studenten in het werkveld. We willen de ontwikkelstappen meer baseren op feedback van stakeholders, leren van elkaar in een horizontale dialoog en via onderzoek naar de effecten van maatregelen. Teams worden méér en méér de dragers van onze lerende organisatie. We kiezen voor resultaatverantwoordelijke teams met een heldere rolverdeling tussen teams en management. De leidinggevende faciliteert, spreekt het team aan op de afgesproken resultaten en is de verbindende schakel met het instituut en het NHL-niveau.

NHL Hogeschool creëert de komende tijd een eigen R&D-programma om best practices op het gebied van onderwijsinnovatie te onderzoeken. De drie inhoudelijke focuspunten zijn: Design Thinking in ateliers, flexibel onderwijs voor volwassenen en digitalisering van onderwijs en begeleiding.

In de bedrijfsvoering ligt de prioriteit op het beter organiseren en lean inrichten van processen. Met technologische vernieuwing wil de NHL de administratieve last beperken. Daarnaast wordt technologie ingezet om elkaar meer en betere feedback te geven, bijvoorbeeld in de vorm van evaluaties en (stuur)informatie. Met ict-ondersteuning willen we ook de communicatie en netwerkvorming met de omgeving verbeteren.

1.3 Prestatieafspraken

In 2012 heeft de NHL in het kader van het Hoofdlijnenakkoord OCW prestatieafspraken gemaakt met de overheid. Deze prestatieafspraken sluiten nauw aan bij de ambities uit het Strategisch Plan. De prestatieafspraken hebben betrekking op de volgende aspecten: kwaliteit van onderwijs en studiesucces, onderwijsdifferentiatie en keuzes ten aanzien van het onderwijs- en onderzoeks-aanbod, en profilering en zwaartepuntvorming. We hebben op één na alle prestatieafspraken behaald. Het resultaat op de prestatieafspraken kan worden verklaard uit: (1) de principiële beleidskeuzes die we hebben gemaakt voortkomend uit de karakteristieken van onze hogeschool, (2) de karakteristieken van ons verzorgingsgebied, en (3) de maatregelen die we hebben genomen.

Ad 1: Principiële beleidskeuzes in relatie tot karakteristieken van de NHL

- **Multisectoraliteit:** Als middelgrote hogeschool kiezen we ervoor om, ondanks de demografische karakteristieken en ontwikkelingen, een breed multisectoraal aanbod beschikbaar te houden voor ons verzorgingsgebied, Noord-Nederland. De consequentie van deze keuze is dat we relatief veel kleine opleidingen hebben met navenante opleidingsteams, die wel alle opgaven die van een team verwacht worden (groot of klein) moeten verrichten (denk vooral aan het maken van OER's, het maken van tentamens, onderwijsontwikkeling en specialisaties). Bij het afsluiten van het prestatiecontract hebben we ons onvoldoende gerealiseerd dat het gelijktijdig realiseren van alle doelstellingen zoals opgenomen in het prestatiecontract een te grote opgave zou zijn voor de 70 kleine opleidingen van de in totaal 75 NHL-opleidingen. Met 75 opleidingen (net zoveel als InHolland met 35.000 studenten) hebben we te maken met een grote visitatiedruk (zie bijlage 1). Gemiddeld zijn er per jaar 10-12 visitaties. Dit houdt ons weliswaar scherp, maar het bepaalt ook onze focus. We hebben daarom met al onze teams afspraken gemaakt over een gefaseerde haalbare aanpak van de afspraken. Daarbij hebben we teams, zoals hierboven beschreven, de opdracht gegeven om te starten met de echte kwaliteit; het niveau van ons onderwijs.
- **Alle cohorten op een hoger niveau:** Bij het maken van de afspraken i.h.k.v. het prestatiecontract is een keuze gemaakt voor de meting op het cohort 2010. We waren ons hier zeer van bewust. Tegelijkertijd hebben we in de sturing op de realisatie van de afspraken ervoor gekozen om geen positieve of negatieve discriminatie toe te passen. We hebben gestuurd op de verhoging van het niveau van studenten van alle cohorten die binnen onze school op dat moment onderwijs genoten. We hebben dan ook geen specifieke sturing gegeven aan de verhoging van het rendement op alleen het cohort 2010. Een keuze die mogelijk in de eindpeiling risico's oplevert, maar die we bewust hebben gemaakt vanuit gelijkwaardigheid van niveaus voor alle studenten.

Ad 2: De karakteristieken van ons verzorgingsgebied:

- **Mbo-instroom:** De NHL is een hogeschool die vanuit haar maatschappelijke verankering in Noord-Nederland open staat voor alle studenten met een diploma dat toegang geeft tot het hoger onderwijs. De instroom van studenten aan onze hogeschool kenmerkt zich door veel regionale studenten, waarvan een relatief groot deel afkomstig is uit het mbo, net als veel Randstedelijke hogescholen in grote steden (zie bijlage 2 voor Noord-Nederland). Uit analyse blijkt dat de groep mbo'ers het in de loop van de jaren relatief minder goed heeft gedaan in de rendementscijfers. Het aantal afgestudeerde mbo'ers is zowel absoluut als relatief fors gedaald (zie de onderstaande tabel met afgestudeerden uit de zuivere cohorten). De doorgevoerde verhoging van het eindniveau op het aspect onderzoeksvaardigheden is een grotere uitdaging voor mbo-studenten dan voor havisten.

Cohort	2007	2008	2009	2010	2011
VO	300	364	313	325	336
MBO	355	227	259	230	211
OVG	39	33	34	20	12
Totaal	694	624	606	575	559

- **De druk van de arbeidsmarkt:** Noord-Nederland kenmerkt zich als een regio met een hoge werkeloosheid en beperkte werkgelegenheid. Uit analyse van onze gegevens blijkt dat een deel van onze studenten ervoor heeft gekozen om voor het eind van de studie een baan te accepteren of om een eigen bedrijf te starten (studenten CMD, Lerarenopleidingen en Accountancy). Deze groep rondt de studie niet binnen de gestelde termijnen af en wordt langstudeerder.

Ad 3: De maatregelen die we hebben genomen

- **Bindend Studie Advies (BSA) maatregel:** In het eerste studiejaar hebben we de norm van het Bindend Studie Advies (BSA) in twee stappen verhoogd van 40 naar 50 EC. De verhoging van 45 naar 50 EC was voor het eerst in het studiejaar 2015-2016 van toepassing. Deze in de tijd misschien 'late' verhoging is vormgegeven na een intensief debat met onze medezeggenschap over beleid ten aanzien van onze eerstejaars studenten die zoals eerder genoemd komen uit een geografisch gebied met een relatief zwakker economisch milieu. Wij vinden en vonden dat wij deze studenten een kans op het hbo moeten bieden, al kost het mogelijk meer moeite ze naar de eindstreep te krijgen. Uit de analyse van de verhoging van 40 naar 45 EC (in 2013) is gebleken dat studenten in de propedeusefase daadwerkelijk harder zijn gaan werken. Daarnaast is een SLB-programma met als focus Resultaatgericht SLB uitgevoerd.
- **Langstudeermaatregel:** In 2011-2012 is een analyse uitgevoerd van de studentenpopulatie in verband met de langstudeermaatregel. Ondanks het feit dat deze maatregel in oktober 2012 is ingetrokken heeft de NHL vanuit haar maatschappelijke positie in Noord-Nederland besloten specifieke aandacht te richten op de groep langstudeerders (dat waren er ruim 1400). Daarom is in het project Studiesucces (gestart in 2013) vooral de focus gelegd op de begeleiding van deze groep richting hun afstuderen. In de onderstaande tabel wordt getoond hoe het aantal afgestudeerde langstudeerders zich heeft ontwikkeld.

Afstudeerjaar	2009 -2010	2010 -2011	2011 -2012	2012 -2013	2013 -2014	2014 -2015
Totaal afgestudeerd	1519	1557	1665	1304	1280	1454
Waarvan langstudeerder	561	569	622	451	517	713

De stijging in het totaal aantal afgestudeerden in het studiejaar 2014-2015 is volledig toe te schrijven aan het aantal afgestudeerde langstudeerders.

- **Aanpak curricula:** Na een eigen analyse van leerplannen en docentenwerkplannen heeft Deloitte een onderzoek uitgevoerd naar factoren in curricula die studiesucces bevorderen. Nu werken we aan het beter studeerbaar en doceerbaar maken van de opleidingsprogramma's. Daarnaast zetten we in op verbreding van opleidingen, zowel in de voltijd (brede bachelors Social Work en HBO-ICT) als in de deeltijd (bijvoorbeeld brede bachelor Bedrijfskunde MER) in het Programma Flexibel Onderwijs.

In september 2016 heeft een gesprek plaatsgevonden met de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek (RCHOO) waarin het bovenstaande is toegelicht. De commissie heeft de volgende overwegingen ten aanzien van de behaalde resultaten. Ze constateert over de volle breedte van het hbo een spanningsveld tussen toegankelijkheid, kwaliteit en studiesucces. Dit speelt het sterkst bij de hogescholen die een zeer diverse studentenpopulatie hebben, zoals de NHL.

De commissie tekent daarbij aan dat vanuit het hbo bij het maken van de prestatieafspraken al expliciet aandacht voor dit zogeheten hbo-trilemma is gevraagd. De commissie onderkent dat de impact van de verhoogde kwaliteitseisen moeilijker bleek in te schatten dan gedacht; vele hogescholen hebben hun ambities bij studiesucces niet kunnen realiseren.

Daar komt bij dat een aantal instellingen op onderdelen last heeft gehad van vertraagde wet- en regelgeving. De commissie heeft deze hbo-generieke factoren die de resultaten op het gebied van studiesucces beïnvloed hebben, meegenomen in haar overwegingen. De commissie constateert dat de hogere kwaliteitseisen en andere genoemde factoren een negatieve invloed hebben op het rendement van de NHL. Desalniettemin heeft de commissie, alles overwegende en na toelichting door de instelling, de resultaten ten aanzien van het aspect studiesucces als negatief beoordeeld.

Eind oktober 2016 heeft de NHL de gelegenheid gehad de specifieke Friese context en de inzet voor de komende jaren toe te lichten aan de Minister van OCW. Uiteindelijk heeft de minister besloten ons een korting op de prestatiebekostiging toe te kennen. De minister heeft begrip voor de omstandigheden en heeft besloten dat de zes betrokken hogescholen worden gekort met de helft van het bedrag dat uit het Besluit Experiment Prestatie-bekostiging voortvloeit. Voor de NHL betekent dit een korting van € 590.000. Deze wordt ten laste gebracht van het resultaat over het boekjaar 2016.

1.4 De organisatie

NHL Hogeschool wil een kwaliteitssprong maken. Zowel in onderwijs en onderzoek als in de bedrijfsvoering. Het doel hiervan is het versterken van onze externe positionering en het realiseren van een stevige basis als opmaat naar de fusie. Om met meer tempo en impact kwaliteitsverbeteringen en innovaties door te voeren hebben we voor wat betreft de besturing en besturingsfilosofie aanscherpingen gerealiseerd en prioriteiten gesteld. In 2016 hebben we een start gemaakt met deze transitie, gericht op een organisatie waarin teams meer aan zet zijn en waarin de afstand tussen bestuur en uitvoering is verkleind. Het verkleinen van de afstand en de directere lijnen verbeteren de communicatie en de doorzettingskracht, zowel top-down als bottom-up.

Bestuur en ondersteuning

De NHL-organisatie wordt (tijdelijk) bestuurd door een driehoofdig College van Bestuur met een duidelijke scheiding van portefeuilles om eenduidige aansturing te realiseren.

- De voorzitter heeft een algemene en onafhankelijke positie en richt zich op de fusie, de daar bijbehorende besluitvormings-, innovatie- en implementatietrajecten en de externe positionering van de hogeschool.
- Het CvB lid onderwijs en onderzoek geeft sturing aan de portefeuilles onderwijs en onderzoek, inclusief de verbindingseenheden Leven Lang Leren, Master College en AD College.
- Het tijdelijke CvB lid bedrijfsvoering/ondersteuning stuurt de eenheden OOK, F&C, HRM, Facilitaire Zaken /ICT, M&C, Administratie, Onderwijslogistiek en Studentenservices aan. De aansturing is gericht op integratie van de dienstverlening en de doorzettingskracht in zowel de beleidsvoorbereiding als de doelgerichte ondersteuning bij de implementatie van beleid naar de lijn.

De overlegstructuur is aangepast aan deze verdeling van portefeuilles met als opdracht de communicatie en de doorzettingskracht top-down en bottom-up te verbeteren.

Besturingsfilosofie

Hogescholen in Nederland moeten aan hoger gestelde eisen van kwaliteit en risicomanagement voldoen. De hogere eisen die aan de hogeschool worden gesteld vragen om gerichte aandacht voor kwaliteit en budget. Binnen de inhoudelijke en financiële kaders van de NHL, vastgelegd in een strategisch plan en in begrotingen en jaarplannen, heeft het afdelingsmanagement hierbij de taak risico's te pareren en kwaliteit uit te bouwen door onderwijskundig leiderschap.

De NHL heeft haar besturingsfilosofie hierop aangescherpt en een proces in gang gezet om sturing en resultaatverantwoordelijkheid laag in de organisatie te beleggen en te borgen. Net als in 2015 heeft dit vorm gekregen door het programma Teams aan Zet, waarbij teams uitgedaagd zijn plannen te maken die direct en op hun niveau bijdragen aan de realisatie van de NHL-doelstellingen.

Verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen, vraagt extra inzet en betrokkenheid van teams. In het verslagjaar zijn we gestart met een meerjarig programma voor teamontwikkeling, waarin we ons zowel richten op de optimale samenstelling van teams in omvang en kwaliteit, alsook op het vermogen van teamleden om elkaar te versterken, samen te werken, feedback te geven en elkaar aan te spreken.

Deze ontwikkeling naar meer resultaatverantwoordelijkheid binnen teams vraagt ook een andere rol en inzet van leidinggevenden. De NHL ondersteunt hen in deze transitie middels een MD-leergang en het bieden van gerichte begeleiding aan leidinggevenden. In 2017 gaan we onverminderd verder met de transitie naar een slagvaardige onderwijsorganisatie.

Opleidingen en instituten

De NHL heeft een breed aanbod aan Associate degrees, bachelor- en masteropleidingen gericht op zowel de schoolverlaters als de professionals. Vanuit dit aanbod zijn we verbonden met alle sectoren in de maatschappij. Dat maakt onze hogeschool een krachtige speler in de Noordelijke regio.

Het onderwijsaanbod van de NHL is ondergebracht in de instituten Economie & Management, Educatie, Techniek en Zorg & Welzijn. Daarnaast kennen we een School of Communication en met ingang van 1 januari 2017 een School of ICT.

Een instituut wordt geleid door een instituutsdirecteur, die verantwoordelijk is voor onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten. Een instituut is onderverdeeld in onderwijsafdelingen. Deze worden geleid door afdelingshoofden. De beide schools kennen een head of school.

Service Clusters

De NHL heeft in april in 2016 besloten tot meer centrale sturing op beleid. In lijn met dit besluit hebben we besloten om te gaan werken met meer integrale advisering vanuit alle stafafdelingen en service clusters. Het CvB heeft aan de portefeuillehouder Bedrijfsvoering de opdracht verstrekt dat we vanuit de individuele clusters van het Service Centre in samenwerking met HRM, OOK en F&C intensief werken aan integraal beleid en integrale advisering. Zo krijgen we directere lijnen tussen bestuur en teams, waardoor we communicatielijnen verkorten en er meer doorzettingskracht (zowel top-down als bottom-up) ontstaat.

In die context is het Service Centre als organisatorische eenheid opgehouden te bestaan. In november 2016 is door middel van een notitie met diverse organisatieveranderingen het Service Centre formeel als entiteit beëindigd. Aansturing van de serviceclusters vindt met instemming van de medezeggenschapsraad meer in samenhang plaats met HRM, F&C en OOK. Formeel worden de serviceclusters dan ook vanaf november aangestuurd door de portefeuillehouder Bedrijfsvoering van het College van Bestuur.

De beoogde veranderingen binnen de staven zijn ter ondersteuning van de versterking van de bestuurlijke realisatiekracht. Zo creëren we de mogelijkheid om ons beleid met meer vereende krachten en met meer uniformiteit te realiseren.

Vooruitlopend op de formele opheffing van het Service Centre is in september 2016 in samenhang gewerkt aan een integrale aanpak van bedrijfsvoering in intensieve afstemming tussen de serviceclusters-staf HRM, F&C en OOK. De basis en 'kapstok' van dit plan was het Strategisch Plan. Op basis hiervan hebben we deelplannen uitgewerkt en zijn er gesprekken gevoerd met de instituutsdirecteuren. Dit plan is in 2016 al in werking gezet en zullen we in 2017 verder doorzetten.

Learning Centre

Het Learning Centre ondersteunt NHL-breed het competentiegericht leren. Studenten kunnen via het Learning Centre allerlei cursussen, workshops of trainingen volgen en zo hun kennis uitbreiden. Het Learning Centre ondersteunt het studiesucces van studenten met een aanbod van specifieke taal-, reken- en studievaardigheden. Daarnaast kunnen studenten bij aanvang van hun studie een test afnemen om inzicht te krijgen in hun persoonlijke ontwikkelpunten op het gebied van Nederlandse taal, Engelse taal en wiskunde. Vervolgens kunnen zij een gerichte cursus in het Learning Centre volgen.

In het najaar van 2015 heeft het CvB ingestemd met het uitvoeren van een verkennend onderzoek naar de mogelijkheden van herpositionering van het Learning Centre (LC) als een "studiecentrum" binnen de nieuwe hogeschool, in samenwerking met het Language Centre van Stenden Hogeschool. Het "studiecentrum" zou meer gericht moeten zijn op vraagsturing, remediërend onderwijs, studievaardigheden, talenonderwijs, summer courses en dergelijke. De activiteiten zouden moeten aansluiten op trends als een leven lang leren en gericht zijn op de aansluiting tussen mvo/vo en hbo. Het moet zowel voor eigen studenten en medewerkers als voor derden openstaan. Het advies hierover is opgeleverd aan het College van Bestuur en zullen we meenemen in de fusie met Stenden.

Directie Finance & Control

Aan het hoofd van de directie Finance & Control staat een directeur. De directie bestaat verder uit de concern controller en de afdeling Financiële Administratie, geleid door een hoofd. De directie heeft een functionele relatie met de business controllers van de instituten en het Service Centre (SC).

Medezeggenschap

De NHL koos in 2010 voor handhaving van een ongedeelde medezeggenschapsstructuur. Dat betekent dat de Wet op de ondernemingsraden niet van toepassing is. We hebben een Medezeggenschapsraad die het CvB gevraagd en ongevraagd adviseert en op bepaalde

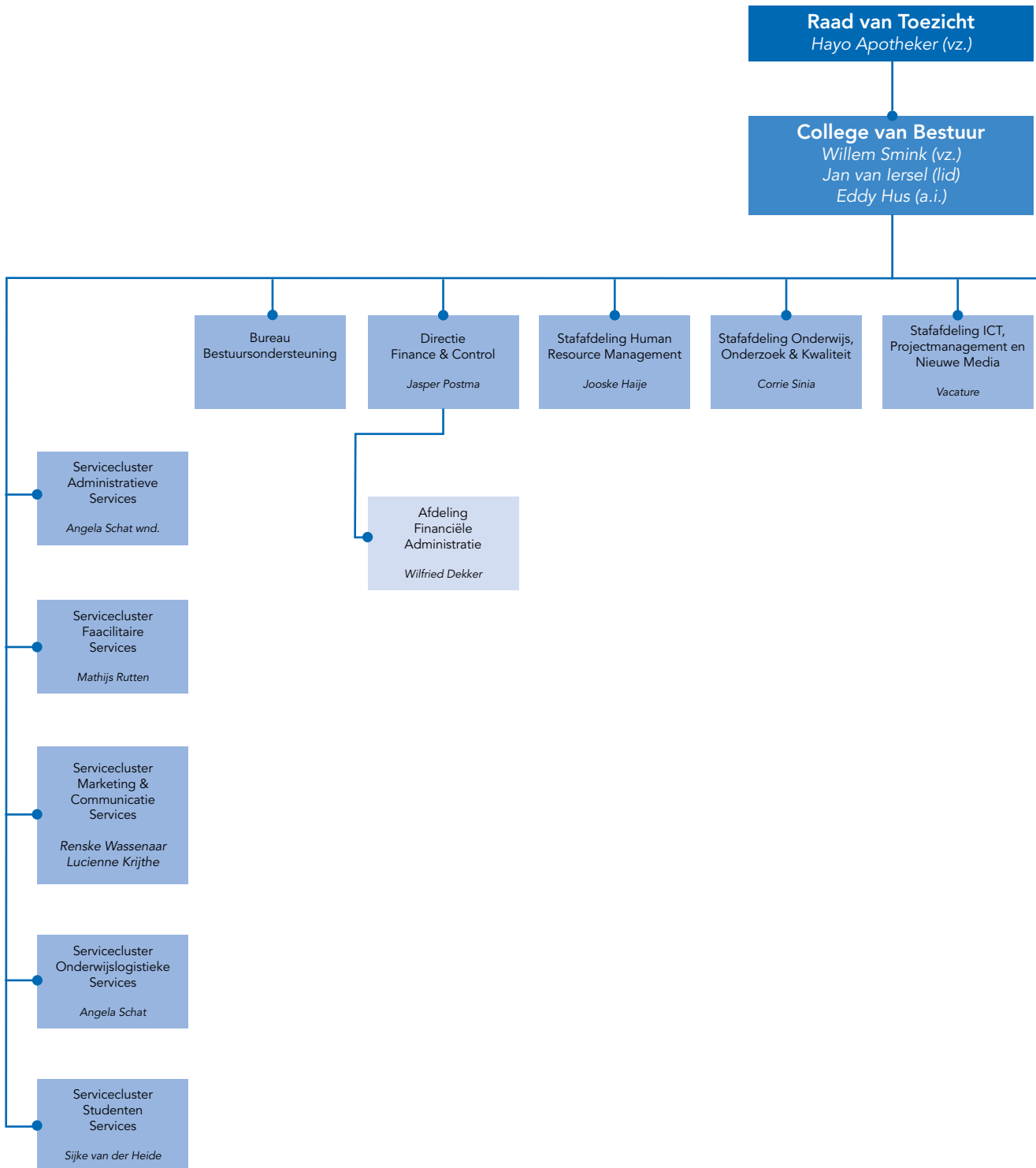
onderwerpen instemmingsrecht heeft. De Medezeggenschapsraad (MR) wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, die deel uitmaakt van Bureau Bestuursondersteuning.

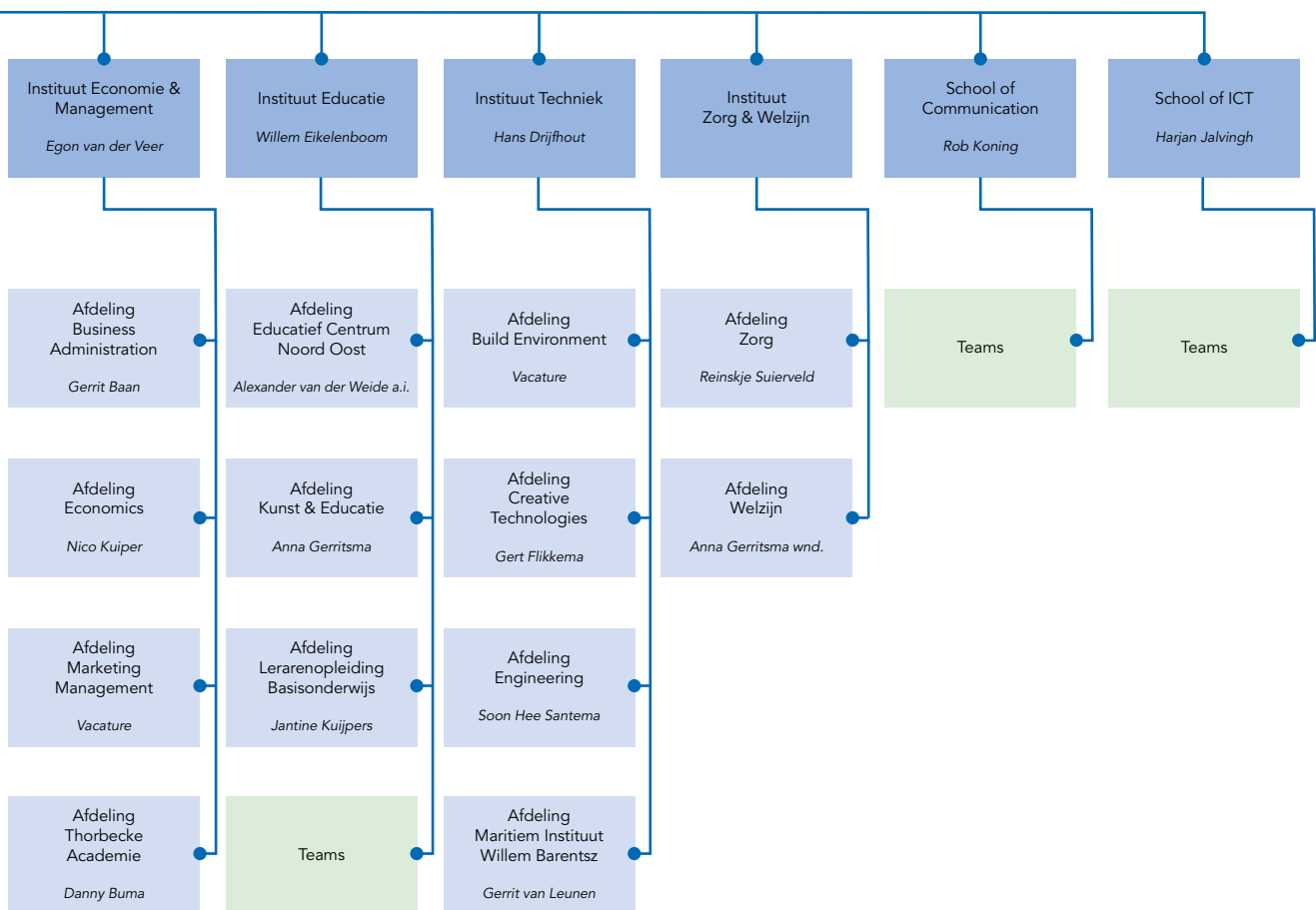
Naast de MR op hogeschool-niveau zijn er per instituut en het SC verschillende deelraden. De deelraden overleggen met hun directeur over voorstellen die het eigen organisatieonderdeel aangaan. De omvang van de deelraden is afhankelijk van de grootte van het organisatieonderdeel.

De medezeggenschapsraden zijn met uitzondering van de deelraad SC paritair samengesteld. De leden worden gekozen door en uit de personeelsleden en studenten van de NHL. De zittingstermijn van de studentleden en de personeelsleden van de medezeggenschapsraden is gelijk en bedraagt twee jaar. Het Stembureau organiseert de verkiezingen voor de raden.



Organogram (per 1 januari 2017)





1.5 Samenwerking/fusie met Stenden Hogeschool

In september 2015 gaven de medezeggenschapsraden elk voor zich aan dat het voorgenomen besluit en de bijlagen nog te veel vragen oproepen en dat zij op dat moment niet konden instemmen met het voorgenomen besluit tot fusie. Dit was reden voor de colleges van bestuur om het voorgenomen besluit voor nader beraad terug te nemen.

Vervolgens hebben de colleges van bestuur intensief overleg gevoerd met hun medezeggenschapsraden. Dit beraad leidde in december 2015 tot de Roadmap fusie.

In deze met de medezeggenschapsraden overeengekomen Roadmap werd een onderscheid gemaakt tussen drie uit te voeren tranches:

- tranche 1: het beantwoorden van de 'Waarom'-vraag;
- tranche 2: het beantwoorden van de 'Wat'-vraag;
- tranche 3: het beantwoorden van de 'Hoe'-vraag.

Tranche 1

In januari 2016 hebben de colleges van bestuur gezamenlijk drie taskforces ingesteld die de opdracht kregen een scenarioanalyse, een meerjarenprognose en een risicoanalyse op te stellen. De drie taskforces hebben begin april 2016 een rapportage met bijlagen opgeleverd. Deze rapportage tranche 1 hebben de colleges van bestuur besproken met de medezeggenschapsraden. In dat verband hebben de colleges van bestuur een aanvullende schriftelijke toelichting aan de medezeggenschapsraden verstrekt en hebben zij meer specifieke vragen van elke medezeggenschapsraad ieder voor zich schriftelijk beantwoord.

De conclusie van de colleges van bestuur was dat de rapportage tranche 1 met de aanvullende toelichting en aanvullende antwoorden op een zodanige manier een antwoord gaf op de 'Waarom'-vraag van de fusie, dat we konden overgaan tot het uitvoeren van de tranches 2 en 3 van de Roadmap.

Tranche 2 en Tranche 3

In juli 2016 hebben de colleges van bestuur een programmadirecteur aangesteld. Mede op basis van gesprekken met de medezeggenschapsraden heeft de programmadirecteur een programmaplan opgesteld. In het programmaplan wordt voorzien in een aantal sporen, waaronder spoor 1: de besluitvorming door de medezeggenschapsraden van NHL en Stenden in de vorm van een instemming op het voorgenomen besluit tot een bestuurlijke en een institutionele fusie. In dat kader hebben we vanaf augustus 2016 gewerkt aan het beantwoorden van de 'Wat'- en de 'Hoe'-vraag.

Ook in de beraadslagingsfase zijn de beide organisaties intensief betrokken bij het beantwoorden van de 'Wat'- en de 'Hoe'-vraag. De programmastructuur voor de tranches 2 en 3 was zodanig ingericht dat er op alle mogelijke vlakken medewerkers, studenten en medezeggenschapsraden betrokken waren in het proces. De structuur was bovendien zo ingericht dat beide hogescholen even goed vertegenwoordigd waren.

Per thema is een themateam ingesteld bestaande uit twee thematrekkers, één van iedere hogeschool. Daarnaast werd elk team aangevuld met docenten en experts uit beide organisaties. Ook de stuurgroep Fusie is bij het uitvoeren van deze twee tranches uitgebreid met twee docenten en twee studenten van de medezeggenschapsraad van de NHL en van de centrale medezeggenschapsraad van Stenden. Per stuurgroepvergadering was er een open chair voor de medezeggenschapsraad van beide organisaties.

De antwoorden op deze twee andere hoofdvragen hebben in samenhang met het resultaat van het antwoord op de 'Waarom'-vraag hun neerslag gekregen in een voorgenomen fusiebesluit voorzien van een Fusiedocument met bijlagen. Dit voorgenomen fusiebesluit hebben de colleges van bestuur op 22 december 2016 ter instemming aangeboden aan de beide medezeggenschapsraden.



2.



Het onderwijs en onderzoek van de NHL

2.1 Onderwijsaanbod

De NHL is een brede hogeschool met opleidingen in alle sectoren. Eind 2016 kent de NHL 72 CROHO-nummers, waarvan 5 Associate Degree opleidingen, 54 bacheloropleidingen en 13 masteropleidingen, waarvan 2 joint degrees met de Hanzehogeschool. De NHL kent een uitgebreid deeltijd aanbod in vrijwel alle sectoren.

In bijlage 3 staat een overzicht van alle CROHO-geregisteerde opleidingen.

Mutaties opleidingen 2016

Uitbreiding

De masteropleiding Serious Gaming is gestart per 29 januari 2016.

De instroom voor de deeltijdse varianten van de bacheloropleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Pedagogiek is per 1 maart 2016 weer opengesteld.

Wijziging: geen

Beëindiging: geen

Masteropleidingen

De NHL heeft eind 2016 13 masteropleidingen en ruim 500 masterstudenten. De studenten zijn verdeeld over de sectoren gezondheidszorg, onderwijs, sociale studies, bètatechniek en kunst, waarvan de meeste in de sectoren onderwijs en sociale studies. Het portfolio hebben we in 2016 uitgebreid met de Master Serious Gaming. De afdeling communicatie heeft een samenwerkingsverband met de Haaga-Helia Universiteit in Finland. Deze samenwerking heeft geleid tot de deelname van de afdeling communicatie in de uitvoering van de master Communication Management.

De NHL heeft in haar vigerende strategisch plan geformuleerd dat we inzetten op een groei van de instroom van masterstudenten (15% de komende twee jaar) en de kwaliteitsborging van de masteropleidingen. Het CvB heeft besloten tot de inrichting van een programma om bovenstaande doelstellingen te realiseren. Er is een stevigere samenwerking tussen de masters op diverse beleidsterreinen. De verbinding met de lectoraten is verstevigd. Het CvB heeft het masterbeleid voor de NHL vastgesteld. Verder participeren we in het Landelijk Platform Professionele Masteropleidingen.

In 2016 stonden de masteropleidingen van onze hogeschool op plaats 1 van de professionele masteropleidingen in de keuzegids masteropleidingen. De master Social Work (joint degree) is in 2016 positief geaccrediteerd. De voorbereiding voor de visitaties in 2017 zijn gestart. Het gaat daarbij om de master Kunsteducatie (joint degree), de educatieve masteropleidingen en de master Pedagogiek.

Programma Flexibel Onderwijs (deeltijd)

De NHL heeft samen met Stenden in oktober 2015 een aanvraag ingediend voor deelname aan de vijfjarige experimenten leeruitkomsten, getiteld Activiteitenplan Verbindingseenheid Leven Lang Leren. Dit ambitieuze plan is door de commissie Breebaart als tweede gerankt van de 32 ingediende aanvragen en vanuit het ministerie van OCW gewaardeerd met een forse financiële investering (3,4 mln).

In het verlengde van de toegekende subsidie heeft het ministerie op basis van het uitgewerkte voorbeelddossier eind juni 2016 daadwerkelijk toestemming gegeven om deel te nemen aan de landelijke experimenten leeruitkomsten. We zijn daarmee landelijk één van de acht koplopers qua vernieuwing van ons deeltijdonderwijs. Stenden heeft ervoor gekozen dit dossier een jaar later in te dienen.

We hebben met ons programma Flexibel Onderwijs gekozen voor innovatie van het (deeltijd) onderwijs aan volwassenen; van aanbodgericht onderwijs naar onderwijs op maat. Flexibel onderwijs draait om de student; zijn (werk)ervaring, kennis, ambitie en mogelijkheden. De werkplek van de student vormt een substantieel onderdeel van ons onderwijsprogramma. Het perspectief in 2020 is een flexibele structuur van kwalitatief hoogwaardig onderwijs met volop keuze in inhoud en werkvormen. Daarmee willen we de deelname aan het deeltijdonderwijs en het aantal diploma's verhogen om daarmee een impuls te geven aan de vitaliteit en het innovatievermogen van Noord-Nederland.

Het programma Flexibel Onderwijs is gebaseerd op vijf pijlers:

1. Heldere leeruitkomsten;
2. Gepersonaliseerd leerarrangement;
3. Collaborative learning;
4. Blended learning;
5. Leerwegaafhankelijk toetsen.

In september 2016 zijn ruim 175 studenten gestart bij zeven flexibele opleidingen: Bedrijfskunde MER, Culturele Maatschappelijke Vorming, HBO-V, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening, Pedagogiek en de AD ITSM en AD HRM. In september 2017 volgen er nog 25 opleidingen, waaronder 23 in het educatieve domein.

De verandering van regulier onderwijs naar flexibel onderwijs vraagt veel van de betrokken docenten. De rol van de docent verandert door het werken met leeruitkomsten en het leerwegaafhankelijk toetsen. Rollen en taken moeten opnieuw gedefinieerd worden binnen de driehoek werkveld, opleiding en student. Het zoekproces is intensief en ondersteunen we door middel van een professionaliseringsprogramma.

De eerste kwaliteitsmetingen hebben inmiddels plaatsgevonden onder studenten en het werkveld. Op hoofdlijnen zijn studenten heel tevreden over de inhoud van ons flexibel onderwijs en de begeleiding, maar er is aanscherping nodig op leeruitkomsten. Betrokkenheid met het werkveld laat een divers beeld zien tussen de opleidingen. In het algemeen is er op het gebied van co-creatie nog winst te behalen.

Vraaggestuurd onderwijs

In het kader van het experiment Vraaggestuurd Onderwijs, is de NHL in september 2016 gestart met de opleiding AD IT Service Management. Het aantal aanmeldingen voor de eerste module van 30 EC's bedraagt 7 studenten. Alle studenten maken gebruik van een voucher van € 1.250 en betalen daarnaast zelf nog een collegegeld van € 1.700. Vanaf 2017 zullen andere opleidingen aan het experiment worden toegevoegd.

2.2 De onderwijsleeromgeving

Aansluiting

NHL Hogeschool heeft steeds meer oog voor diversiteit in instroom en het belang van maatwerk. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in een aansluitingsagenda met specifieke aandacht voor mbo-uitval in het eerste jaar en studievaardigheden die per doelgroep verschillen. Opleidingen zijn concreet bezig met de verbetering van de aansluiting. Zo heeft de opleiding Social Work een doorstroomprogramma met ROC Friese Poort waarbij mbo-studenten uit het domein Welzijn een dagdeel per week domeingerichte opdrachten uitvoeren, die betrekking hebben op hbo-studievaardigheden. Bij Commerciële Economie besteden we specifieke aandacht aan de diversiteit in instroom. Zo krijgen mbo'ers soms gezamenlijk les, zodat we beter kunnen inspelen op de specifieke behoeftes van deze doelgroep. We evalueren de uitkomsten van deze nieuwe aanpak.

Om de kans op studiesucces in het eerste jaar te verhogen heeft de NHL besloten om de zogenaamde studiekeuzecheck (SKC) aan te scherpen. Was deze in de afgelopen jaren vrijblijvend en algemeen, nu krijgt de SKC na 1 mei 2016 een verplicht karakter en zijn de opleidingen meer inhoudelijk betrokken. Opleidingen hebben hier positief op gereageerd. Nieuw is ook dat we contact zoeken met de aspirant-student die een negatief advies krijgt op basis van de SKC. Op basis van deze ervaringen gaan we de SKC komend jaar doorontwikkelen.

Studieloopbaanbegeleiding

Goede studieloopbaanbegeleiding (SLB) is een belangrijke factor voor studiesucces. Uit een NHL-brede inventarisatie blijkt dat de wijze waarop opleidingen invulling geven aan SLB erg verschilt. De doorontwikkeling van het SLB-beleid hebben we samen met Stenden opgepakt.

In het kader van meer resultaatgerichte SLB hebben we in 2016 een SLB-tool ontwikkeld, waarmee we de studievoortgang van studenten nauwkeurig kunnen monitoren. Ook de managementinformatie hebben we verbeterd en biedt leidinggevenden sneller inzicht in uitval- en rendementcijfers. Zowel de SLB-tool als managementinformatie zijn positief ontvangen.

Studeren met een functiebeperking

Binnen de NHL staat het thema Studeren met een functiebeperking bij steeds meer geledingen op de agenda. In de NSE scoren we laag op dit thema. Op student- en opleidingsniveau is in 2016 een grote efficiency slag gemaakt door de mandatering van het toekennen van standaard toetsvoorzieningen bij het studentendecanaat. Het merendeel van de examencommissies heeft met dit voorstel ingestemd. Hierdoor is de doorloopsnelheid voor het aanvragen van een toetsvoorziening fors toegenomen. Het totaal aantal studenten dat in januari 2017 gebruik maakt van een standaard toetsvoorziening bedraagt 634.

Het afgelopen najaar heeft de Stichting Handicap en Studie bij de NHL en bij Stenden een beleidsscan uitgevoerd. Daarnaast zorgen nieuwe landelijke richtlijnen m.b.t. privacywetgeving ervoor dat we kritisch moeten kijken naar procedures en de verspreiding van vertrouwelijke gegevens van studenten. Een werkgroep ontwikkelt verbetervoorstellen op basis van de scan en de nieuwe privacyrichtlijnen, zowel op strategisch als op uitvoerend niveau.

Decanaat

Het decanaat werkt hard aan de verbetering van de dienstverlening. In het najaar van 2016 is de online decaan live gegaan. Studenten kunnen ieder moment van de dag een vraag stellen of op zoek gaan naar relevante informatie bij de online decaan. De dagelijkse inloopsprekken van het decanaat voorzien in een behoefte. Mede daardoor is in 2016 de wachttijd voor een gesprek met een decaan verkort naar 5 dagen. Vanaf 2017 is er ook een inloopsprek voor deeltijdstudenten en een sprekkur op de locatie in Groningen. Het totale aantal gesprekken is net als

in 2015 licht gedaald. Dit hangt samen met de daling van het aantal ingeschreven studenten.

Veruit de meeste gesprekken die de decanen voeren gaan over studeren met een functiebeperking en persoonlijke omstandigheden. Er is sprake van een stijging in het aantal gesprekken over financiële regelingen. In het grootste deel van deze gesprekken gaat dit om studenten die vertraging hebben opgelopen en daarvoor gebruik willen maken van het profileringsfonds of de regeling bij DUO. Net als in 2015 is er sprake van een daling van het aantal gesprekken over instroom. Dit wordt veroorzaakt doordat de meeste vragen over instromen en toelating bij de instroomcoördinator terecht komen en niet meer bij het decanaat.

Robuuste programma's

Robuuste programmering is al langere tijd een strategische ambitie van de NHL. Met robuustheid wordt een samenhangend, studeerbaar en doceerbaar curriculum bedoeld, waarbij sprake is van grotere eenheden. We doen al enige jaren onderzoek naar de robuustheid en participeren in een landelijke expertgroep. Onderzoek naar de curricula van 2016-2017 wijst uit dat er sprake is van een daling van het aantal toetsen. In het Strategisch Plan kiezen we voor robuuste programmering in samenhangende eenheden van 15 of 30 EC. Dit is in lijn met het onderwijsconcept van de nieuwe hogeschool.

Toetsing

In 2016 heeft de NHL het toetsbeleid geactualiseerd volgens de landelijke uitgangspunten van Vreemde Ogen Dwingen. Daarmee geven we vorm aan het kwaliteitsprincipe van externe validering. Ons Toetskader 2016-2019 bevat de ambitie dat opleidingen in een netwerkorganisatie aantoonbaar en systematisch aan hun toetskwaliteit werken. Dit moet bij visitaties leiden tot de beoordeling "goed" op de standaard toetsing van de NVAO, conform de ambitie in het Strategisch Plan 2016-2019.

Tevens beoogt het Toetskader opleidingsteams te faciliteren in het continu verbeteren van hun toetskwaliteit en het vergroten van hun toetsbekwaamheid. De kwaliteitscriteria zijn gericht op valide, betrouwbaar en transparant toetsen. Ook gaan we expliciet in op het bevorderen van studiesucces.

Het scholingstraject van de Professionaliseringsacademie draagt bij aan de implementatie van het Toetskader. Via teamgerichte professionalisering stellen we tevens de bekwaamheid van individuele docenten vast; de Basis of Senior Kwalificatie Examinator.

Via de analyse van de jaarverslagen van de examencommissies hebben we een beeld van de kwaliteit van de examencommissies en het systematisch werken vanuit het NHL Toetskader. Op basis daarvan zetten we in op verdere versterking van de positie van de examencommissies, zodat zij hun borgingstaken adequaat kunnen uitvoeren.

2.3 Nieuw onderwijsconcept: Design Based Education

In het kader van de voorgenomen fusie hebben NHL Hogeschool en Stenden samen een vernieuwend onderwijsconcept ontwikkeld dat opgenomen is in de fusiedocumenten: Design Based Education. Het opleiden van ondernemende, vindingrijke en wereldwijze professionals is het doel. In co-creatie met het werkveld en de maatschappelijke omgeving werken studenten, docenten en onderzoekers multidisciplinair aan het oplossen van real-life vraagstukken. Persoonlijke leerroutes, samenleren en samenwerken in ateliers op basis van de principes van design thinking en dat in een internationale context zijn belangrijke aspecten van het onderwijsconcept. Binnen de NHL zijn diverse opleidingen al bezig met het doorontwikkelen van het onderwijs in deze richting.

Verbinding beroepspraktijk

De NHL zet in op de versterking van de relatie tussen beroepspraktijk en onderwijs. Eén van de middelen daarvoor is het organiseren van de leeromgeving waarin complexe vraagstukken uit de beroepspraktijk worden bestudeerd en aangepakt door groepen studenten, ondersteund door docenten en onderzoekers. Deze manier van werken loopt vooruit op het nieuwe onderwijsconcept Design Based Education. In het afgelopen jaar heeft een aantal opleidingen met deze vorm van onderwijs geëxperimenteerd.

De experimenten zijn divers in complexiteit en omvang, van Atelier HBO-Rechten met eerstejaars studenten in de Kancelarij, tot Atelier Sociaal Domein waar minor-studenten van Welzijn en Bestuurskunde samen met docenten en professionals uit gemeentelijke overheden en welzijnsorganisaties de transitie in het sociaal domein onderzoeken. De Frisian Design Factory in de Blokhuispoort huisvest verschillende minoren en creëert een omgeving die ruimte biedt voor de methodische interactie met de praktijk, het daadwerkelijk testen en teruggeven van oplossingen en denkrichtingen aan het werkveld en de mogelijkheden om in inter- of multidisciplinaire projecten en teams te werken. Vanuit het Lectoraat Open Innovatie monitoren we deze experimenten om de bijdrage van deze onderwijspraktijk aan succesvol afstuderen te onderzoeken.

2.4 Kwaliteit onderwijs

De NHL heeft stevig ingezet op het verhogen van het eindniveau. We zijn continu bezig met het verbeteren van de procesgang rondom visitaties en midterms en het optimaliseren van de informatievoorziening. Belanghebbenden vinden in intranetgroepen de meest actuele kaders en informatie. We monitoren de resultaten van midterms en visitaties en opleidingen stellen op basis van een audit of visitatie verbeterplannen op.

Accreditaties

In 2016 hebben relatief weinig visitaties plaatsgevonden. De hervisitatie van Technische Bedrijfskunde is positief afgerond. De bacheloropleidingen Maritiem Officier, Ocean Technology en Bestuurskunde/Overheidsmanagement zijn door NQA alle drie positief beoordeeld. De opleiding Bestuurskunde/Overheidsmanagement met vier maal goed. De onderwijsleeromgeving van de maritieme opleidingen is zelfs met een excellent gewaardeerd evenals de eindkwalificaties van de opleiding Ocean Technology. Ook de Master Social Work (joint degree) is positief geaccrediteerd. De rapportages van de visiterende instantie zijn ter besluitvorming aan de NVAO aangeboden.

De master Serious Gaming heeft in 2016 voldaan aan de voorwaarden in het kader van de Toets Nieuwe Opleiding en heeft een positief besluit van de NVAO ontvangen.

Studenttevredenheid (NSE)

De studenttevredenheid van studenten aan de NHL is gestegen ten opzichte van vorig jaar, van een 3.71 naar een 3.77. De ingezette stijging van de studenttevredenheid aan onze hogeschool zet hiermee door. Nog niet eerder is de algemene tevredenheid zo hoog geweest. We hebben sterk ingezet op een aantal aandachtsgebieden. Dit heeft onder meer geleid tot een sterke stijging van de tevredenheid op het gebied van ict-faciliteiten, geschiktheid en beschikbaarheid van werkplekken, tijdig bekend maken van beoordelingen en de bereikbaarheid van docenten.

De studenttevredenheid blijft in het gehele land stijgen. In de ranking is de NHL daardoor nog geen positie gestegen ten opzichte van vorig jaar. De ambitie voor aankomende jaren is om de stijging van de studenttevredenheid vast te houden. De dialoog blijven aangaan met studenten

is daarbij het uitgangspunt. Veel opleidingen hebben daarbij gebruik gemaakt van een zogenaamde klant-arena.

Keuzegids

In de Keuzegids Hbo 2017 staat de NHL op plaats 10 van 12 middelgrote hogescholen in Nederland. Onze instellingsscore gaat na jarenlange daling weer omhoog. De opleidingen Maritieme Officier en Elektrotechniek zijn top-opleidingen in de Keuzegids Hbo en hebben dit speciale kwaliteitszegel toegekend gekregen. De masteropleidingen van de NHL stonden op plaats 1 van de professionele masteropleidingen in de Keuzegids Masters.

2.5 Instroom, inschrijvingen en rendement

Instroom

In 2016 stroomden 2.858 studenten in bij NHL Hogeschool. Dit is een daling van 203 studenten ten opzichte van 2015 (bijna 6%). Landelijk is de instroom in het hbo gestegen met 4.162 studenten, dit is een stijging van ruim 3,5%. In de landelijke cijfers is bij alle opleidingsvormen een stijging zichtbaar.

Instroom NHL Hogeschool naar opleidingsvorm en aantal (Bron: Vereniging Hogescholen)

	NHL Voltijd	NHL Deeltijd	NHL Duaal	NHL Totaal
2011	2594	602	46	3242
2012	2769	618	57	3444
2013	2885	561	33	3479
2014	2907	505	24	3436
2015	2434	607	20	3061
2016	2305	536	17	2858

Vooropleiding instroom

Het grootste deel van de instroom (44%) bestaat uit studenten met een havo-vooropleiding. Het aandeel havisten is vergelijkbaar met het landelijke beeld (45%). Het aandeel studenten met een ho-vooropleiding (15%) is beduidend hoger dan het landelijke beeld (9%). Ook kent de NHL een ruimere mbo-instroom (32%) dan landelijk (29%).

Instroom NHL Hogeschool naar vooropleiding in % (Bron: Vereniging Hogescholen)

	HAVO	VWO	MBO	HO	Overig
2011	46,1	6,3	31,1	10,7	5,8
2012	44,3	6,0	29,9	15,9	3,9
2013	40,0	5,0	32,0	17,0	6,0
2014	44,0	5,0	33,0	14,0	4,0
2015	43,0	5,0	30,0	18,0	5,0
2016	44,5	4,6	31,7	14,8	4,4

Instroom per sector

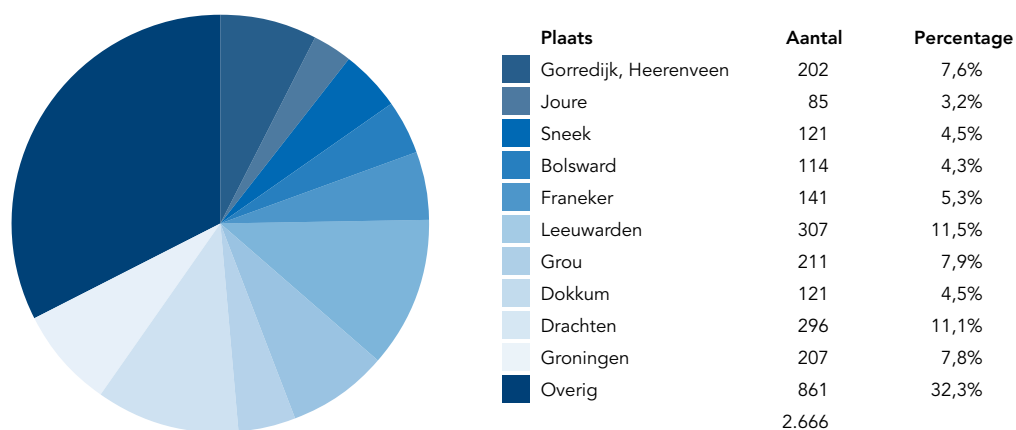
Evenals het voorgaande jaar vond de grootste instroom in 2016 plaats bij de sector bètatechniek (voorheen HTNO geheten), met een instroom van 821 studenten. Verder is sprake van groei bij de sector gezondheidszorg.

Instroom NHL Hogeschool naar hbo-sector in % (Bron: Vereniging Hogescholen)

	HEO	HGZO	KUO	HPO	HSAO	HTNO
2011	30	6	1	24	15	25
2012	32	6	2	22	13	25
2013	30	7	2	22	14	25
2014	27	8	2	24	12	27
2015	26	7	2	25	12	29
2016	25	10	1	25	10	29

Instroom naar herkomst

Regionale herkomst instroom 2016 (Bron: Bureau Inschrijving NHL)



Het aantal van 2.666 studenten betreft de nieuwe instroom aan unieke studenten per 1 september 2016. Het aantal inschrijvingen van 2.858 zoals vermeld in de voorgaande sub-paragrafen is inclusief dubbele inschrijvingen van onder andere de artikel 8.1 samenwerkingen en joint degrees. Ruim 32% (861 overig) is afkomstig uit andere dan de genoemde regio's.

Samenstelling ingeschreven studenten

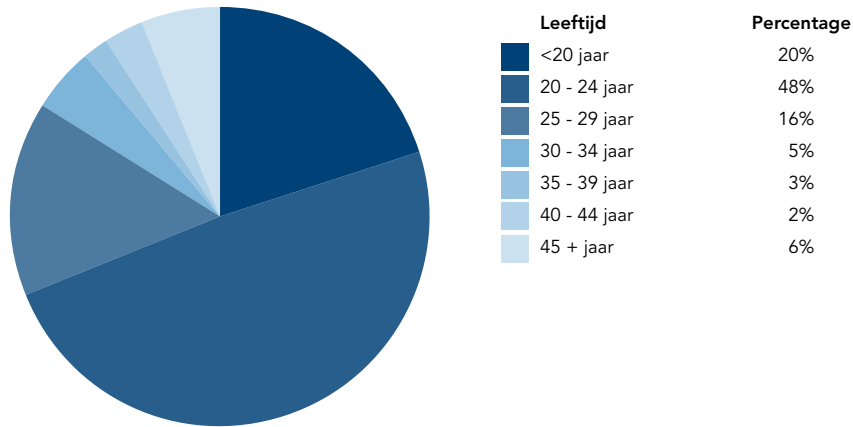
Het aandeel vrouwelijke studenten is landelijk gezien gelijk gebleven ten opzichte van 2015: 51%. Bij de NHL is het aandeel vrouwen evenals vorig jaar 48%. Het aantal ingeschreven studenten is in 2016 met 109 studenten gedaald.

Man-vrouw verdeling ingeschreven studenten NHL 2011-2016 (Bron: Vereniging Hogescholen)

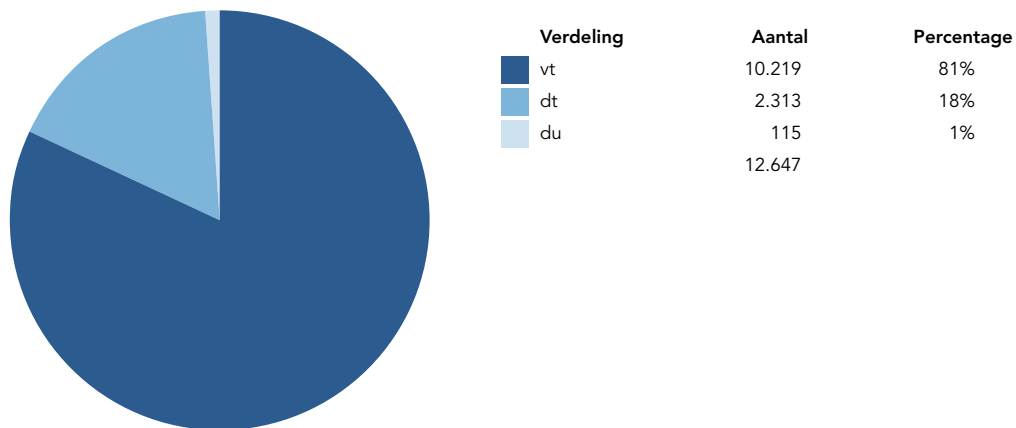
	Ingeschreven	Man	Vrouw
2011	11.177	5.924	5.253
2012	11.376	6.029	5.347
2013	12.196	6.388	5.808
2014	12.735	6.648	6.087
2015	12.756	6.633	6.123
2016	12.647	6.576	6.071

Het totale marktaandeel (inschrijvingen) is in 2016 2,80%. Dit was in 2015: 2,84%, in 2014 was dit 2,82% en het jaar daarvoor 2,74%.

Verdeling ingeschreven studenten NHL 2016 naar leeftijd in %
(Bron: Vereniging Hogescholen)



Verdeling ingeschreven studenten NHL 2016 naar opleidingsvorm in %
(Bron: Vereniging Hogescholen). Deze is exact gelijk aan de verdeling in 2015.



Studierendementen

Het gemiddelde afstudeerrendement (na vijf jaar studie) van alle NHL-opleidingen samen is voor het instroomcohort 2010 iets lager dan het gemiddelde van alle opleidingen in Nederland. Dit geldt ook voor de sector bètatechniek (44,0% t.o.v. 47,6%).

De sector hoger economisch onderwijs (heo) doet het al jaren structureel beter dan landelijk (voor het cohort 2010 45,1% t.o.v. 42,7%). De sectoren hoger gezondheidszorg onderwijs (hgzo) scoort nagenoeg gelijk (62,5% t.o.v. 62,3%) aan het landelijk gemiddelde, datzelfde geldt voor de sector onderwijs (53,7% t.o.v. 53,8%) en de sector sociale studies (52,6% t.o.v. 52,7%).

**Afstudeerrendement na vijf jaar studie per instroomcohort in %
(Bron: Vereniging Hogescholen)**

	NHL	Landelijk
2006	53,6	54,0
2007	55,4	53,8
2008	52,0	52,7
2009	50,1	50,0
2010	48,9	49,9

Het afstudeerrendement van de vrouwelijke studenten van de NHL is structureel hoger dan dat van de mannelijke studenten van de NHL. Van het cohort 2010 is 57,8% van de vrouwen na vijf jaar afgestuurd, tegen 40,2% van de mannen. Dit is ook het landelijke beeld.

Uitval

Het instroomcohort 2014-2015 laat een uitvalpercentage zien van 14,2%, dit ligt opnieuw onder het landelijk gemiddelde van 16,8%. Het uitvalpercentage na drie jaar (instroomcohort 2012) ligt eveneens onder het landelijk gemiddelde. Deze cijfers wijken af van de eigen NHL-cijfers omdat alle opleidingsvormen en HO-typen (bachelor, Ad en master) bij elkaar genomen zijn.

Uitval na één jaar studie en na drie jaar studie in % (Bron: Vereniging Hogescholen)

	NHL na 1 jaar	Landelijk na 1 jaar	NHL na 3 jaar	Landelijk na 3 jaar
2008	13,0	15,5	20,0	21,5
2009	13,5	15,8	21,3	22,7
2010	12,9	16,2	20,8	22,5
2011	14,3	17,6	nb	nb
2012	12,8	15,7	nb	nb
2013	15,6	16,9	nb	nb
2014	14,2	16,8	nb	nb

Diploma's

Zowel bij de NHL als op landelijk niveau is het aantal uitgegeven diploma's in 2015-2016 gestegen. Bij de NHL is de stijging 1,7%, landelijk is dit 2,2%.

Uitgegeven diploma's (Bron: Vereniging Hogescholen)

	NHL	Landelijk
2011	1.849	71.045
2012	1.431	64.383
2013	1.454	66.112
2014	1.646	69.521
2015	1.674	71.094

2.6 Onderzoek en innovatie

Onderzoekprofiel

Lectoren, docenten en andere onderzoekers van de NHL ontwikkelen kennis op de zwaartepunten Vital Regions en Smart Sustainable Industries. We organiseren ons onderzoek met concrete opdrachten uit de beroepspraktijk dicht bij ons onderwijs. Hierdoor ontstaat er een succesvolle wisselwerking tussen kennisontwikkeling, praktijk en onderwijs. In het eerder besproken Strategisch Plan 2016-2018 hebben we voor ons onderzoek op de volgende terreinen doelen geformuleerd:

(1) Onderwijs: docenten participeren in onderzoeksgroepen en dragen zo bij aan onderwijsontwikkeling. Onderzoeksgroepen verzorgen speciale onderdelen van het onderwijs;

(2) Kennisontwikkeling: we ontwikkelen kennisproducten o.a. publicaties op onze zwaartepunten (zie bijlage 6);

(3) netwerk en regio: we letten op netwerkontwikkeling, klanttevredenheid, bijdrage van partners en media-aandacht. De tevredenheid van onze subsidieverleners en klanten blijkt onder andere uit de bedragen die zij bereid waren te investeren in ons onderzoek en kennisdiensten. Onze kenniscentra en lectoraten leveren een substantiële omzet. De externe inkomsten bedroegen in totaal 10,0 miljoen euro.

Voor onze maatschappelijke taak om kwalitatief goed onderwijs te verzorgen en praktijkgerichte kennis te ontwikkelen, zijn goed functionerende onderzoeksgroepen onontbeerlijk. Om de inzet van publieke en private middelen voor dit doel op een juiste manier te kunnen verantwoorden, heeft de NHL de control functie rond onderzoek verder doorontwikkeld in lijn met de control functie voor onderwijs.

Docenten

Om ervoor te zorgen dat de verbinding tussen onderwijs en onderzoek nog sterker wordt, hebben we een programma opgezet waarin we docenten de mogelijkheid bieden om twee dagen per week onderzoek te doen in de onderzoeksgroepen. In 2016 hebben 13 docenten hieraan deel genomen. Uit de evaluatie van dit programma blijkt dat zowel de docenten, de lectoren als de afdelingshoofden enthousiast zijn over deze regeling. Docenten krijgen de kans om zich te verdiepen. Daarnaast kan de docent substantiële stappen binnen het onderzoek zetten en vervolgens de nieuwe inzichten gebruiken binnen het onderwijs. Gezien het succes hebben we in 2016 gewerkt aan een uitbreiding van het programma voor 2017 tot 40 docenten.

Een docent die twee dagen onderzoek doet, mailt: "Het onderwijs heeft hier baat bij, omdat ik afgeleide onderzoeksonderwerpen in de onderzoeksmodules van onze opleidingen en eindwerkstage kan introduceren. Daardoor komen studenten in aanraking met State of the Art techniek en raken enthousiast over de ontwikkeling in hun werkveld waardoor de motivatie toeneemt. Bovendien ben ik als onderzoeker zelf beter in staat om studentonderzoekers (bachelor en master) te begeleiden."

Kader kwaliteitszorg

Op 12 september 2016 heeft het CvB het nieuwe NHL-Kader Kwaliteitszorg Onderzoek vastgesteld. Hiermee implementeren we het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022. Kern van het nieuwe kader is dat de onderzoekers in hun onderzoeksgroep gezamenlijk de kwaliteit bewaken en ook als groep gevisiteerd worden. In het nieuwe kwaliteitszorgsysteem ligt de nadruk op de kwaliteit van het onderzoek zelf in plaats van de kwaliteit van het kwaliteitszorgsysteem. Kern is dat onderzoeksgroepen een helder beeld hebben van de criteria van goed onderzoek in hun vakgebied en, bijvoorbeeld in publicaties, hun methoden goed omschrijven

Werkwijze: cross-sectorale Innovatie

De NHL realiseert haar vernieuwende oplossingen voor praktijkvraagstukken door te werken volgens het hogeschool-brede thema cross-sectorale innovatie. Dit is innovatie door het uit-

wisselen van kennis tussen vakgebieden en tussen praktijk en wetenschap. We doen dit over de grenzen van ons eigen instituut heen. Zo organiseerden we samen met Stenden en Van Hall-Larenstein het Festival of Inventions. In 19 workshops hebben onderzoekers, docenten, mensen uit de praktijk en studenten kennis en ideeën uitgewisseld over actueel onderzoek en innovaties voor de beroepspraktijk.

Het lectoraat Open Innovatie ontwikkelt kennis ten aanzien van Open Innovatie, living labs en design based innovation. Deze kennis wordt onder andere ontwikkeld en in de praktijk gebracht binnen de Frisian Design Factory. De Frisian Design Factory (FDF) is een fysiek en organisatorisch platform voor innovatieve samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en andere organisaties in Friesland. De FDF is partner van het internationale Global Design Factory Network. FDF maakt samen met onder andere het D'Lab FabLab vanuit het mbo onderdeel uit van de Open Innovatie Hub, die is gevestigd in de voormalige Blokhuispoort gevangenis in Leeuwarden.

Tabel 1: samenstelling onderzoeksgroep Open innovatie

	FTE	Aantal
(Associate) lectoren	1	1
Onderzoeker/docent	3,4	4
Overigen	0,5	2

De onderzoeksgroep Open Innovatie kende in 2016 € 310.000 inkomsten uit subsidieprojecten. Grootste projecten hierbinnen zijn: actoren in innovatie eco-systeem (University Campus Fryslân), rol van consumenten bij de ontwikkeling van Smart Grid systemen (University Campus Fryslân), consumenten-legitimiteit Elektrisch Varen (University Campus Fryslân), multi-actor innovatie in de zorg (Provincie Fryslân), Innolabs (Erasmus+), Smart City Coaching (Erasmus+).

Zwaartepunt Smart Sustainable Industries

Binnen het zwaartepunt Smart Sustainable Industries werken de onderzoeksgroepen Smart Industries, Renewable Resources, Maritiem en Concurrentiekracht aan het slimmer en duurzamer maken van onze economie. Naast de vele gespecialiseerde consortia waarin de onderzoeksgroepen opereren, participeren ze in groter verband binnen de Region of Smart Factories (RoSF) en het Innovatiepact Friesland (IPF).

Binnen de RoSF werken 34 partners uit het Noordelijke bedrijfsleven en onderwijs aan het verbeteren van productieprocessen met behulp van geavanceerde informatietechnologie. NHL Hogeschool is betrokken bij drie pilot-projecten: Smart Production Lines, Design for Smart Industry en Customised Zero Defect Production.

Het IPF is het strategisch verband tussen de kennisinstellingen, ondernemingen en overheden in Friesland en richt zich op het bouwen van een innovatief en ondernemend ecosysteem. In 2016 zijn in de uitvoeringsorganisatie van het IPF vier programmalijnen gestart: Sterk Fries Ondernemerschap, de Innovatiebevorderende Overheid, Fries Business Eco-systeem en het ondernemersportaal Ynbusiness.

Het Programma Sterk Fries Ondernemerschap versterkt de ondernemerschaps-programma's van de NHL en is gericht op meer doorstroom van afgestudeerde studenten naar een eigen onderneming. Het ondernemers portal Ynbusiness koppelt de vraag van het Friese MKB aan het aanbod van de NHL. Binnen de International Trade Service van het IPF werkt de NHL met coalitiepartners aan de ontwikkeling van een exportcarrousel en de vorming van een nieuw lectoraat Internationaal Ondernemen.

Onderzoeksgroep Smart Industries

De onderzoeksgroep Smart Industries richt zich op het slimmer maken van de economie met behulp van computer vision technieken, serious gaming en watertechnologie. De onderzoeksgroep Smart Industries is in 2016 uitgebreid met het lectoraat Data Science dat als doel heeft uit grote hoeveelheden complexe gegevens informatie te halen om processen aan te sturen. De onderzoeksgroep participeert in het Centre of Expertise Water Technology (CEW) en het Centre of expertise Biobased economy (CeBe).

De NHL heeft met succes een lobby gevoerd om de financiering voor het CEW te verlengen. De aanschaf van de eerste Friese supercomputer, de Deep Frisian, en het verkrijgen van een ROC (Remoted piloted aircraft system Operator Certificate) waarmee de NHL als eerste hogeschool in Nederland bedrijfsmatig met drones mag vliegen, versterken de concurrentiepositie van deze groep. Het project 'Smart Vision for UAV's' won de RAAK-juryprijs van 2016. Daarnaast heeft deze groep de tweede prijs gewonnen binnen de Water Services Innovation Awards competitie van het Keniaanse Water Services Fund.

Tabel 2: samenstelling onderzoeksgroep Smart Industries

	FTE	Aantal
Lectoren	3,6	4
Onderzoeker/docent	9	15
Projectingenieur	6,3	7

De onderzoeksgroep Smart Industries werkt aan een projectportefeuille van ongeveer 1,6 miljoen euro. Grootste projecten hierbij zijn: Smart Vision for UAV's (Raak-MKB), Inspection with UAV's using Computer vision (RVO-TKI-WOZ), (G)een moer aan (Raak-MKB), Eierdoosjes (Huhtamaki), Naadlekkage bij darmoperaties (Limis), Doggie (Movexx), Belichtingsonderzoek (Irmato), UCF-Patient adherence through serious gaming (UCF/Provincie Friesland), Hoogbegaafdheid (Raak-Publiek), Sprint @ Work (SNN), Maggy Activity coach (NWO), TMT-Mozambique (Nuffic) en Water en Diesel (Oranje Mills).

Onderzoeksgroep Renewable Resources

De onderzoeksgroep Renewable Resources richt zich op het verduurzamen van de economie middels integrale technische oplossingen. Belangrijke aspecten hierbij zijn zonnestroom, wind-energie en het hergebruik van kunststoffen. De nieuwe lectoren Rudi Folkersma en Jan Jager hebben in 2016 de plannen voor hun lectoraat gepresenteerd in hun lectorale rede "Van afval naar grondstof."

Tabel 3: samenstelling onderzoeksgroep Renewable Resources

	FTE	Aantal
Lectoren	0,8	3
Onderzoeker/docent	1,8	3
Projectingenieur	1,9	3

De onderzoeksgroep Renewable Resources werkt aan een projectportefeuille die de twee miljoen euro overschrijdt. Grootste projecten hierbij zijn: Sorteren van transparant PEF, PET en PLA (Kiem-Vang), Innovatieprogramma Ultieme Kunststof Kringloop/Circulair Plastics (Provincie Fryslân en bedrijfsleven), Hybrid off-grid Energy System (Provincie Noord-Holland), We move (Fryslân Fernyt II), Woningrenovatie 80% (Energiesprong Platform 31), Kristallijne zonnecellen in composiet (Raak MKB), RoboCompo (Raak MKB), SEPAC (Raak MKB).

Onderzoeksgroep Maritiem

De onderzoeksgroep Maritiem richt zich op het concurrerender, veiliger en duurzamer maken van maritieme processen. Hierbij hanteert de onderzoeksgroep drie aanliegroutes: innovatieve technieken, milieu & veiligheid en juridische aspecten. In 2016 is de groep uitgebreid met Welmoed van der Velde als lector Maritime Law. Marieke Zeinstra-Helfrich is succesvol gepromoveerd op het thema "Oil slick fate in 3D: predicting the influence of (natural and chemical) dispersion on oil slick fate." Daarnaast speelt de onderzoeksgroep een cruciale rol bij de ontwikkeling van het kennisnetwerk oliebestrijding waarbinnen hogescholen, Rijkswaterstaat en het bedrijfsleven gemeenschappelijke kennis uitwisselen en ontwikkelen.

Tabel 4: samenstelling onderzoeksgroep Maritiem

	FTE	Aantal
Lectoren	1,8	3
Onderzoeker/docent	4,2	5
Projectingenieur/officemanager	5,5	6

De onderzoeksgroep Maritiem werkt aan een projectportefeuille van rond de 1,4 miljoen euro. Grootste projecten hierbij zijn: Raak Oils (Raak Pro), Oliebestrijding waddengebied en havens (Waddenfonds), C-Image dispersie van Olie in zeewater (Gulf of Mexico Research Initiative), Verkleinen van de werkdruk van wet- en regelgeving voor koopvaardij schepen (Raak MKB), Minder scheepsongelukken door meer inzicht (Raak Pro), Port State Control (Raak MKB), Marigreen (Interreg V), STM (European Commission), Data alternatives for Marine efficiency monitoring (IAMU Dame) en Voortstuwing/energievoorziening Expeditie schip Willem Barentsz (Provincie Fryslân).

Onderzoeksgroep Concurrentiekracht

De onderzoeksgroep Concurrentiekracht richt zich op het concurrerender maken van bedrijven en instellingen. De groep heeft in 2016 gewerkt aan een transformatie naar een nieuwe onderzoeksgroep waarin de kern zal liggen op (internationaal) ondernemen en persoonlijk leiderschap. Djoerd Hiemstra, de lector Persoonlijk Leiderschap en Innovatiekracht is mede-initiator van het RAAK-platform 21st Century Skills. Djoerd promoveerde op zijn onderzoek getiteld "Focus op je sterke kanten? De relatie tussen ervaren sterke versus zwakke kanten en inzet bij leeractiviteiten."

Tabel 5: samenstelling onderzoeksgroep Concurrentiekracht

	FTE	Aantal
Lectoren	1	2
Onderzoeker/docent	2,9	6
Projectingenieur/officemanager	0,4	2

De onderzoeksgroep Concurrentiekracht werkt aan een projectportefeuille van rond de € 180.000. Grootste projecten hierbij zijn: Co-creërende ambtenaren (A+O-fonds gemeenten), Legacy onderzoek KH 2018 (Gemeente Leeuwarden, Provincie Fryslân), Esch Cape Room, professionele test- en assessmentomgeving (Friesland Boeit), Simulation and Gamebased learning (SIGA-lab), Masterclasses (Platform Financieel Zakelijk Dienstverlening/Groot Fries Ondernemerstreffen).

Zwaartepunt Vital Regions

Het zwaartepunt Vital Regions creëert experimenteeruimte en ontwikkelt kennis om sociale netwerken te versterken en ze open en inclusief te maken. Een vitale regio is een regio die met gebruik van de eigen sterktes is aangesloten op nationale en globale ontwikkelingen. De NHL

werkt hieraan door kennis te ontwikkelen op de terreinen: Zorg en Welzijn, Educatie en Bestuur, Veiligheid en Recht. Onze onderzoekers hebben een sterk netwerk binnen onze regio. Overheden als provincie en gemeenten, zorg- en welzijnsinstellingen, schoolbesturen en inspectie zijn zowel gesprekspartner als opdrachtgever voor onderzoek. We werken nauw samen met kennisinstellingen in de regio als het Fries Sociaal Planbureau en het Zorg Innovatie Forum. Daarnaast werken we in internationale netwerken met kennisinstellingen die zich richten op vergelijkbare uitdagingen.

Onderzoeksgroep Zorg en Welzijn

De onderzoeksgroep Zorg en Welzijn heeft als doel om een bijdrage te leveren aan de verbetering van de kwaliteit van leven en zorg aan kwetsbare burgers met een ondersteuningsvraag. Daarbij richt de onderzoeksgroep zich speciaal op ouderen, jeugd, psychiatrie en eHealth. De onderzoeksgroep heeft verbindingen met nagenoeg alle zorginstellingen in de regio en participeert in het Centre of Expertise Healthy Aging. Lector Nynke Boonstra presenteerde haar plannen voor het nieuwe lectoraat Zorg & Innovatie in de Psychiatrie in haar lectorale rede "Op weg naar effectieve, vroegtijdige en herstelondersteunende geestelijke gezondheidszorg." Lector Janneke Metselaar lichtte in haar lectorale rede "Effectief werken in de zorg voor jeugd Leren van praktijkgestuurd onderzoek door verbeteringsgerichte benutting" haar plannen toe voor haar lectoraat Zorg voor Jeugd.

Tabel 6: samenstelling onderzoeksgroep Zorg en Welzijn

	FTE	Aantal
(Associate) lectoren	3,8	5
Onderzoeker/docent	4,3	15

De onderzoeksgroep Zorg en Welzijn kende in 2016 € 361.212 inkomsten uit subsidieprojecten en € 211.349 uit projecten voor externe opdrachtgevers. Grootste projecten hierbinnen zijn: Innovatiewerkplaats eHealth & Serious Gaming (Centre of Expertise eHealth & serious Gaming, Friesland Zorgverzekeraar), Sociale Robot (ZonMw), ICT in de Zorg (ZonMw), Sovatass: software tool kinderen met een autistische stoornis (Raak Publiek), Zichtbare Schakel: De wijkverpleegkundige voor een gezonde buurt (ZonMW), Werkplaats Sociaal Domein Friesland (Ministerie VWS), Demential Care Mapping (Raak-Publiek), Innovatiewerkplaats Welzijn Ouderen Innoveren door Leren (Centre of Expertise Healthy Ageing), Kennisplatform Kind en Echtscheiding Noord-Nederland (ZonMw), Academische Werkplaats Transformatie Jeugd Friesland (ZonMw), Peer School Support Project (ZonMw), Verwarde personen (GGZ Friesland), Mondgezondheid van mensen met een psychische kwetsbaarheid (GGZ Friesland).

Onderzoeksgroep Vitale Educatie

De onderzoeksgroep Vitale Educatie heeft als doel om verbindend, explorierend en ontwerpend leren en werken in de vitale regio te bevorderen. De groep kent een zeer ruim werkveld, variërend van primair onderwijs, voortgezet onderwijs, mbo tot hbo in de Noordelijke regio. De groep richt zich op duurzame schoolontwikkeling, werkplekleren en de rol van het taalgebruik, o.a. het Fries, in het leerproces. Lector Marc Coenders lichtte zijn plannen over het nieuwe lectoraat Wendaar Vakmanschap toe in zijn lectorale rede "Behendigheid in Leren, Ruimte, Richting en Ritme." Toine van den Boogaart promoveerde op het thema "Assessment of Personal Professional Theories." De onderzoeksgroep is één van de grondleggers van het European Center for Evidenced Based Mentoring.

Tabel 7: samenstelling onderzoeksgroep Vitale Educatie

	FTE	Aantal
(Associate) lectoren	2,7	5
Onderzoeker/docent	6,5	25
Overigen	3,3	5

De onderzoeksgroep Vitale Educatie kende in 2016 € 365.000 inkomsten uit subsidieprojecten en € 70.000 uit projecten voor externe opdrachtgevers. Grootste projecten hierbinnen zijn: Kennisbenutting in onderzoekende scholen (NRO), Hoogbegaafdheid: 'De meester de baas' (RAAK-Publiek), Ruimte voor Dialoog (RAAK-Publiek), Kultuureducatie met Kwaliteit (Keunstwurk), Aansluiting MBO-HBO (Stuurgroep aansluiting MBO-HBO Noord-Nederland), Basisondersteuning Samenwerkingsverbanden VO (Samenwerkingsverband VO), Samenwerken en Taalvaardigheid (Raak), Evaluaasje-instrumenten (Provincie Fryslân), Taalplan Frysk (Provincie Fryslân).

Onderzoeksgroep Bestuur, veiligheid en recht

De onderzoeksgroep Bestuur, veiligheid en recht heeft zich in 2016 verder ontwikkeld op het terrein van de Cybersafety. Samen met de Politieacademie en de Open Universiteit heeft de onderzoeksgroep het Cyber Science Center opgericht. Rutger Leukfeldt verdedigde met succes zijn proefschrift "Cybercriminal networks. Origin, growth and criminal capacities".

Tabel 8: samenstelling onderzoeksgroep Bestuur, veiligheid en recht

	FTE	Aantal
(Associate) lectoren	0,8	1
Onderzoeker/docent	3,2	5
Overigen	0,6	1

De onderzoeksgroep Bestuur, veiligheid en recht kende in 2016 € 440.000 inkomsten uit subsidieprojecten en projecten voor externe opdrachtgevers. Grootste projecten hierbinnen zijn: Cybercriminale samenwerkingsverbanden, Technische beveiliging van internetbankieren, Publiek-private samenwerking ter bestrijding van internetbankieren, Weerbaarheid van internetters tegen malware en phishing aanvallen, Jongeren met een licht verstandelijke beperking en cybersafety, Teenage Crime Fighters on the Internet: haalbaarheidsstudie, Gebiedsgebonden politiezorg. Deze projecten worden onder andere gefinancierd door Raak, de NWO promotiebeurs en het Kennisprogramma Veiligheid Digitaal Betalingsverkeer.

2.7 Internationalisatie

Uitgangspunt bij alle internationaliseringsactiviteiten van de NHL is (volgens het Beleidsplan Internationalisering) dat internationalisering het primair proces moet verrijken en versterken. We ambiëren dat elke student gedurende zijn of haar opleiding in elk geval in aanraking komt met een vorm van internationalisering.

Fusie

In het kader van de voorgenomen fusie met Stenden Hogeschool is er ook in 2016 voor Internationalisering constructief samengewerkt. De nauwe samenwerking tussen NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool op het gebied van internationalisering is ook voortgezet toen de voorbereidingen voor de fusie van beide hogescholen grotendeels stopten.

In openheid vindt veel uitwisseling en afstemming plaats. De beleidsadviseur Internationalisering van de NHL en een NHL-student nemen deel aan de Taskforce Internationalisering van Stenden. In dit gremium worden besluiten die het CvB van Stenden op dit beleidsterrein gaat nemen, multidisciplinair voorbereid. In 2016 is voor het eerst een gezamenlijke Internationale Week georganiseerd. Vertegenwoordigers van partnerinstellingen van beide hogescholen kwamen begin mei naar Leeuwarden om gastcolleges te verzorgen en lezingen bij te wonen.

Daarnaast hebben de NHL en Stenden in 2016 voor het eerst in gezamenlijkheid deelgenomen aan de conferentie van de European Association for International Education (EAIE) die in 2016 in Liverpool werd gehouden. Voor de NHL was de ruime deelname van 14 personen een primeur. Voorheen werd het evenement in beperkte mate bezocht. Op de bijbehorende beurs presenteerden beide instellingen zich in gezamenlijkheid met een fraaie stand. De deelname is uitgebreid geëvalueerd en was een groot succes. De deelname heeft bijgedragen aan onderlinge kennismaking en teamvorming rond het thema Internationalisering.

Inkomende mobiliteit in aantallen studenten:

	Communicatie	Techniek	ECMA	Welzijn	Educatie	Zorg
Europe	20	29	56	2	8	1
Non-Europe	11	12	20	0	3	0

Uitgaande mobiliteit in aantallen studenten:

	Communicatie	Techniek	ECMA	Welzijn	Educatie	Zorg
Europe	14	30	68	0	12	2
Non-Europe	8	10	11	1	2	0

Uitgaande NHL docenten en medewerkers 2016 binnen Europa: 30 (teaching en training mobility)

In 2016 hebben 43 studenten een stagebeurs via Erasmus+ ontvangen voor een stage binnen Europa van minimaal 2 maanden.

Toelichting cijfers

De cijfers hebben alleen betrekking op studenten/docenten/medewerkers die bekend zijn bij het International Office. Studenten die buiten Europa stagelopen, worden niet standaard geregistreerd bij het International Office, behalve de studenten van Zorg (9 studenten).

Kortdurende mobiliteit

Binnen de NHL zijn veel kortdurende internationale uitwisselingen, projecten en excursies. Zo werden binnen ECMA in 2016 diverse studiereizen naar Marokko georganiseerd. We hebben de laatste jaren ingezet op stimulering van dergelijke mobiliteit om de drempel naar internationalisering te verlagen. Een voorbeeld van een andere vorm van internationalisering is het hogeschool-brede project 'Dutch Lions, Chinese Dragons'. Het format van dit project is in 2016 ook gebruikt om een vergelijkbaar project met Suriname op te starten.

Naast dit project hebben we in 2016 weer een aantal Intensieve Programma's uitgevoerd. In deze Intensieve Programma's werken studenten van de NHL gedurende twee weken op één locatie samen met studenten van een aantal Europese partnerinstellingen.

International Office

De dienstverlening van het International Office wordt verzorgd vanuit een toegankelijke, centrale locatie in de hal van de NHL. Het International Office coördineert de mobiliteit van studenten en docenten en organiseert diverse internationale projecten in samenwerking met de afdelingen. Voor inkomende studenten buiten de EU verzorgt het International Office de visumaanvraag bij de IND.

Het International Office was in 2016 verantwoordelijk voor een aantal subsidieprogramma's, waaronder het ERASMUS+programma en het VSB-fonds. In 2016 heeft de NHL ook weer geparticipeerd in de Holland Scholarship beurs. De NHL mocht aan 18 excellente studenten een beurs geven voor studie of stage buiten Europa. Voor een eerlijke verdeling voerde een commissie selectiegesprekken met 28 aanvragers.

3.



NHL Hogeschool in bedrijf

3.1 Human Resourcemanagement (HRM)

Het meerjarig HRM Beleidsplan is net als het NHL Strategisch Plan 2012-2015 met één jaar verlengd. In dit beleidsplan staan activiteiten beschreven waarmee we werken aan het realiseren van de ambities van het NHL Strategisch Plan. Eén van de randvoorwaarden is het realiseren van een inspirerend werkklimaat. Een inspirerend werkklimaat wordt beïnvloed en bepaald door een combinatie van een aantal elementen. Dit is de wijze waarop en de mate waarin medewerkers worden ingezet en aangesproken op hun talenten, het team waarin zij werken en waartoe zij behoren en de sturing/facilitering daarvan door het management. De HRM-activiteiten concentreren zich rondom onderstaande ambities uit het Strategisch Plan.

Professionalisering & Development

De NHL heeft talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en employability van haar medewerkers hoog op de agenda geplaatst. We worden ons steeds meer bewust van het feit dat we er baat bij hebben als medewerkers zich betrokken (blijven) voelen en bewust werken aan hun talentontwikkeling, inzetbaarheid en vitaliteit.

Bij de NHL is samenwerking binnen de teams van cruciaal belang voor het succes van de organisatie. Deze teams moeten in toenemende mate verantwoordelijkheid gaan oppakken en dragen. Het doel is mensen in te zetten op hun kracht om hun talenten optimaal te benutten.

Recruitment & Imago

De NHL wil een aantrekkelijke hogeschool zijn voor studenten. Om dit te realiseren moeten we ook een aantrekkelijke werkgever zijn voor onze eigen medewerkers. Professionals in het onderwijs zijn doorgaans intrinsiek gemotiveerd en zoeken een omgeving waarin zij hun vak goed kunnen uitoefenen, waar ze zich kunnen ontwikkelen en waar ze optimaal gefaciliteerd worden in hun werk. Topdocenten zoeken een topinstituut om te werken.

Kwaliteit & Efficiency

Onderwijsmiddelen optimaal inzetten voor het onderwijs, vraagt van dienstverlenende afdelingen een klantgerichte opstelling en een hoogwaardige en efficiënte ondersteuning. Door middel van automatisering en procesoptimalisatie werken we aan transparante en tijdige dienstverlening voor het leveren van actuele managementinformatie op het gebied van in-, door- en uitstroom van medewerkers.

Vitaliteit & Duurzame inzetbaarheid

Professionele en goed opgeleide medewerkers zijn de belangrijkste investering voor een kennisintensieve instelling als de NHL. Het vitaal en duurzaam inzetbaar houden van medewerkers is dus niet alleen goed voor medewerkers zelf, maar ook voor de financiële draagkracht van onze organisatie.

3.2 Terugblik 2016

De NHL heeft in 2016 voor een aantal uitdagingen gestaan. Denk hierbij aan de kwaliteit van het onderwijs, de vele accreditaties van afzonderlijke opleidingen, de voorgenomen fusie met Stenden, de versterking van onderzoek en innovatiekracht en de versterking van de relatie met de regio. Deze uitdagingen vragen van medewerkers een scherpe focus en een grote inzet. De activiteiten beschreven in het HRM Beleidsplan van de hogeschool hebben tot doel gehad bij te dragen aan deze uitdagingen en de ambities uit het Strategisch Plan.

Startkwalificatie onderwijsgevenden (BDB)

In 2016 hebben we de ontwikkeling van het BDB-professionaliseringstraject (Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid) uitgebouwd met een modulair aanbod voor docenten die al jaren in dienst zijn bij de hogeschool en net als nieuwkomers het BDB-certificaat moeten behalen. Er is afgesproken dat in 2020 alle docenten beschikken over de BDB-startkwalificatie.

Om de implementatie mee vorm te geven, hebben we een digitaal zelfassessment ingericht (Talentenportaal). Aan de hand van dit zelfassessment stemmen docenten met hun leidinggevende tijdens het plangesprek af op welke competenties zij professionalisering nodig hebben. De onderdelen Toetsen & Beoordelen (BKE) en Digitale Didactiek zijn voor alle docenten verplichte onderdelen (beleidsbesluit CvB).

De NHL is aangesloten bij een landelijke Community of Practice (CoP). In dit overleg vindt afstemming plaats over de invoering van de BDB binnen hogescholen en delen we ervaringen. Tevens hebben we afgesproken om voor wat betreft het professionaliserings-programma elkaars 'critical friend' te zijn door middel van een 'peerreview'.

In oktober 2016 heeft de NHL een 'peerreview' georganiseerd en hebben collega's van de Hanzehogeschool, Hogeschool Utrecht en Windesheim het panel vertegenwoordigd en gesprekken gevoerd met de verschillende betrokkenen bij de BDB. Denk hierbij aan leidinggevenden, trainers, huidige student-docenten en reeds gecertificeerde docenten. Ook HRM en OOK als organisator en ontwikkelaar van de BDB namen deel aan de gesprekken. De leerzame bijeenkomst heeft bruikbare feedback opgeleverd en de verbeterpunten hebben bijgedragen aan de doorontwikkeling van het BDB-leertraject.

Masterambitie en docentkwaliteit

De NHL heeft de prestatieafspraken 'percentage masterschoolde docenten' in relatie tot het item 'Docentkwaliteit' gerealiseerd (75%). Daarbij is afgesproken deze ambitie voort te zetten naar minimaal 80% eind 2017. Om dit te realiseren geldt voor nieuw aan te stellen docenten een masteropleiding als instroomeis en stimuleren en faciliteren we NHL-docenten om een diploma op masterniveau te behalen. In 2016 is een masterpercentage van 79% gerealiseerd.

Programma voor Management Development

In 2016 is opnieuw een MD-programma voor alle leidinggevenden gerealiseerd. Het programma bestaat uit gezamenlijke themabijeenkomsten rondom leiderschap, sturing en coaching, organisatieverandering en aspecten rondom de voorgenomen fusie. Daarnaast nemen leidinggevenden deel aan begeleide intervisiegroepen en zijn er experts beschikbaar voor individuele coaching. De digitale MD Toolbox biedt leidinggevenden allerlei praktische informatie, regelingen, werkwijzen en relevante beleidsstukken.

Teamontwikkeling

Teamontwikkeling biedt teams de gelegenheid om kwalitatief en professioneel op een hoger plan te komen. Een belangrijk element hierin is de mate van en wijze waarop taken en verantwoordelijkheden binnen teams zijn belegd. Of teams hierover goede afspraken hebben gemaakt en teamleden zich eigenaar voelen van de teamdoelen en teamresultaten.

Binnen de NHL is de diversiteit in teamsamenstelling en teamvolwassenheid groot. Om bij te dragen aan de teamontwikkeling hebben we in 2016 een Teamontwikkelingsprogramma vanuit HRM ontwikkeld en ingezet. Dit programma biedt ondersteuning op maat in elke fase van teamontwikkeling. Het programma bestaat uit analyse en diagnose tools, workshops, veranderkundige ondersteuning en organisatieadvies. Voor de ontwikkeling van het programma is een beroep gedaan op de 'Teams aan Zet'-gelden.

Talentmanagement

In 2016 is het Talentenportaal 'live' gegaan. In het Talentenportaal kunnen medewerkers in een eigen geïndividualiseerde omgeving inzicht krijgen in hun talenten, ambities, ontwikkel- en loopbaanvragen en het inrichten van hun eigen portfolio. De verkregen inzichten zetten we in tijdens de gesprekscyclus Coachen Beoordelen & Belonen (CBB) of bij de ingezette ontwikkeling van hun team. De informatie uit het Talentenportaal kunnen medewerkers delen met hun leidinggevende en teamleden.

In 2016 hebben we het Talentenportaal breed onder de aandacht gebracht bij NHL-medewerkers en is het verder uitgebouwd met tests en diagnosetools voor teamontwikkeling. Daarnaast is het digitale zelfassessment opgenomen voor het BDB-traject.

Wendbaarheid van professionals is voor de toekomst van het onderwijs steeds belangrijker. Niet alleen voor de studenten die we opleiden, maar ook voor onszelf als medewerkers van de NHL. Om bij te dragen aan de wendbaarheid van professionals hebben we in 2016 samen met Stenden het Talent & Careercentre ontwikkeld. In het T&CC is expertise en begeleiding beschikbaar voor leidinggevend en medewerkers op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, talentontwikkeling, professionalisering, loopbaanontwikkeling, re-integratie en inzetbaarheidsvraagstukken. De opzet en ontwikkeling van het T&CC sluit aan bij de uitgangspunten van de nieuwe fusieorganisatie en is onderdeel van de toezegging die beide hogescholen hebben gedaan in het sociaal statuut.

Digitalisering Coachen Beoordelen & Belonen

Om de administratieve kant van de CBB-gesprekken te vereenvoudigen hebben we in 2016 de CBB-cyclus gedigitaliseerd. Doel was om de gesprekken tussen medewerker en leidinggevende te faciliteren, zodanig dat we de kwaliteit van de gemaakte afspraken op het gebied van de te realiseren doelen en professionalisering versterken. Daarnaast geeft de gedigitaliseerde CBB-cyclus ons de mogelijkheid om het proces te monitoren en managementinformatie te genereren. Op deze manier hebben leidinggevend en meer inzicht in het plannen en realiseren van de cyclus.

Duurzame inzetbaarheid

In het najaar van 2015 is een Medewerkers Tevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd, met daarin de werkdrukmonitor. In 2016 zijn de uitkomsten van het in november 2015 uitgevoerde MTO besproken. Deze gesprekken hebben geresulteerd in verbeterplannen. Deze zijn opgenomen in de jaarplannen van de afdelingen/teams. Het College van Bestuur heeft vervolgens afspraken gemaakt met leidinggevend en over het te behalen resultaat van de medewerkerstevredenheid in 2017.

Naar een eigentijds taakbeleid

In 2015 is er een start gemaakt met de discussie over de wijze waarop het werk binnen onderwijsteams verdeeld wordt. Deze discussie betrof de overstap naar een model dat beter aansluit bij de huidige inrichting van het onderwijs en bij de andere manier van werken binnen resultaatverantwoordelijke teams.

In 2016 heeft de MR onder voorwaarden ingestemd met een pilot in een tweetal onderwijsteams met een terugkoppeling van deze resultaten, waarna over het vervolg besloten wordt. Met deze pilots is een start gemaakt, waarna medio 2017 een evaluatie door betrokken teams wordt gehouden.

Flexibele arbeid en de Wet Werk en Zekerheid

Naast vast personeel kent de NHL een flexibele schil aan medewerkers. Slim omgaan met deze flexibele schil draagt bij aan de kwaliteit van het werk en voorkomt op de (middel)lange termijn overtolligheid aan arbeidsinzet. NHL Hogeschool vindt goed werkgeverschap in de richting van deze groep medewerkers belangrijk en wil de aard van het werk matchen met een passende contractvorm.

Om hier invulling aan te geven is een matrix opgesteld waarin de meest voorkomende arbeid is gekoppeld aan een voorkeurscontractvorm en (waar mogelijk) een alternatief. Deze matrix is richtinggevend bij (flexibele) arbeid en brengt helderheid in de verschillende contractvormen die te kiezen zijn.

Tijdens informatiebijeenkomsten rond de zomervakantie over de nieuwe wetgeving (zowel WWZ als Wet DBA) is aandacht besteed aan de uitgangspunten van de keuzematrix. Zo kunnen afdelingen sturen op het aangaan van de juiste arbeidsrelatie. Door goede informatie via intranet, via HRM en het vooraf registreren van alle arbeid verkleinen we de arbeidsrechtelijke en fiscale risico's.

In 1 september 2016 is een HR-servicedesk ingericht, van waaruit alle arbeid, vast of tijdelijk, in loondienst of ingehuurd, wordt behandeld. Tegelijkertijd zijn de processen verder uitgelijnd en geoptimaliseerd om volledig in overeenstemming met de wetgeving te opereren.

De Nieuwe Hogeschool (DNH)

Het jaar 2016 stond in het teken van de verdere uitwerking en concretisering van de voorgenomen fusie tussen NHL en Stenden. Een aantal van deze uitwerkingen hebben betrekking op HRM. In fase 1 (2016) ging het voornamelijk over de visie voor De Nieuwe Hogeschool (DNH), de inrichting, de wijze van samenwerken en de transitie naar de gewenste situatie.

In fase 2 (2017) zal het gaan over onderwerpen als harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, inrichten van een gezamenlijke personeels- en salarisadministratie, ontwerpen van een nieuw functiehuis, opstellen van competentieprofielen, voorbereiden van en ondersteunen bij selectie- en benoemingsprocedures en het voorbereiden van en ondersteunen bij plaatsingsprocessen. Fase 1 is eind 2016 afgerond en de voorstellen liggen bij de MR voor instemming. Fase 2 is aan de orde in het vervolg van de fusie.

3.3 Ontwikkelingen in kaart

Naast de ontwikkelingen die het afgelopen jaar zijn ingezet en het komende jaar worden opgepakt, wordt in dit verslag ook inzicht gegeven in harde cijfers. Hieronder zijn de ontwikkelingen in het personeelsbestand in 2016 in kaart gebracht.

Formatie

De omvang van de formatie eind 2016 per categorie is:

- Onderwijzend personeel (OP) 555,1 fte (in 2015 was dit 536,28 fte)
- Onderwijs ondersteunend personeel (OOP) 428,6 fte (in 2015 was dit 409,35 fte)
- Studentassistenten 5,4 fte (in 2015 was dit 5,9 fte)
- Stagiaires 20,8 fte (in 2015 was dit 19,5 fte)

De omvang van de totale personeelsformatie eind 2016 was 1009,9 fte. Dit is een stijging ten opzichte van 2015 (972,33 fte).

Verhouding 'vast en tijdelijk'

Tijdelijk personeel maakt een organisatie flexibeler. Het is echter belangrijk om een goed evenwicht te vinden tussen vast en tijdelijk personeel. Immers, flexibiliteit maakt een organisatie wendbaarder, maar heeft invloed op de mate van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie.

Vanaf 2014 is er sprake van een daling van het aandeel tijdelijk personeel.

In 2016 is de verhouding 'vast-tijdelijk' gedaald naar 20,5%. Deze daling van de flexibele formatie is een bewuste keuze. Enerzijds om de samenwerking in teams te verstevigen, gericht op resultaatverantwoordelijke teams en anderzijds om de verhouding gelijk te trekken met Stenden in het licht van de beoogde fusie.

Verhouding vast (D2 en D3) – tijdelijk (D4, D5, D6 en stagiaires), % aantal medewerkers in fte (N=1009,9 fte)

Aanstelling	Vast	Tijdelijk
2012	76,2	23,8
2013	74,8	25,2
2014	76,1	23,9
2015	77,8	22,2
2016	79,5	20,5

Onderwijsgevend (OP) en onderwijs ondersteunend personeel (OOP)

De verhouding tussen OP en OOP is de afgelopen jaren altijd stabiel gebleven. Ook ten tijde van de prestatieafspraken met het ministerie van OCW - het Hoofdlijnenakkoord (OP 55,6% en OOP 44,4%). De NHL streeft naar een groter aandeel OP. In 2016 is het aandeel OP ten opzichte van OOP gestegen naar 57,6%.

Verhouding OP – OOP in % aantal medewerkers in fte (N=1009,9 fte)

Functie	OP	OOP
2012	57,6	42,4
2013	58,2	41,8
2014	57,7	42,3
2015	56,6	43,4
2016	57,6	42,4

Functieschalen

Volgende tabel laat de ontwikkeling in functieschalen zien. Opvallend is de stijging in de schalen 10, 11 en 6 en de daling in schaal 8. De stijging in de schalen 10, 11 en de daling in schaal 8 is te verklaren door de groei van de formatie OP. De stijging in schaal 6 is te verklaren door een toename van het aantal studentassistenten. Dit betreft in totaal 48% van de medewerkers in deze schaal.

Schaalverhoudingen in % aantal medewerkers OP en OOP (N=1329)

Schaal	2012	2013	2014	2015	2016
< 2	0,9	0,7	0,7	0,8	1,0
3	0,4	0,4	0,3	0,2	0,3
4	2,2	2,5	2,5	2,2	2,2
5	6,1	5,7	6,0	6,2	5,6
6	3,8	3,4	3,0	3,0	6,8
7	6,2	5,9	6,4	6,7	6,7
8	6,6	7,5	8,3	8,1	6,9

Schaal	2012	2013	2014	2015	2016
9	5,0	5,3	5,0	3,8	3,8
10	7,1	8,8	7,9	8,3	9,1
11	30,3	27,8	28,8	30,3	32,3
12	24,7	25,4	25,0	24,7	22,5
13	4,2	4,2	3,8	3,4	2,5
>14	2,5	2,7	2,3	2,3	2,1

Leeftijd

De verwachting was dat door de verhoging van de AOW-leeftijd er sprake zou zijn van een stijging van het percentage medewerkers van 60 jaar en ouder. Tot 2015 leek dit binnen de NHL nauwelijks effect te hebben. In 2016 is er echter wel sprake van een stijging van het aantal medewerkers binnen deze categorie. De instroom van medewerkers tot 34 jaar is licht gestegen. Dit wordt veroorzaakt door de toename van medewerkers in de categorie OP.

Leeftijdsverhoudingen, % aantal medewerkers (N=1329)

Leeftijd	2012	2013	2014	2015	2016
18-24 jaar	1	1	1	2	3
25-34 jaar	16	17	16	14	15
35-44 jaar	25	22	22	24	23
45-54 jaar	31	33	32	32	29
55-59 jaar	15	15	16	15	15
60 jaar en ouder	12	12	13	13	15

Anciënniteit

Anciënniteit staat voor het aantal jaren dat een medewerker bij de NHL in dienst is. Dit getal zegt iets over de instroom van nieuwe medewerkers, het ervaringsniveau van de huidige medewerkers en indirect de aantrekkelijkheid van de NHL als werkgever. In 2016 is er een stijging van de instroom tot 10 jaar en een daling van medewerkers met een dienstverband tussen de 11-15 jaar.

Anciënniteitverhoudingen, % aantal medewerkers (N=1329)

Aantal jaar in dienst	2012	2013	2014	2015	2016
5	31,8	39,2	40,6	42,3	44,3
10	19,9	18,5	18,0	17,0	18,0
15	16,7	15,5	14,8	15,5	12,0
meer dan 15	31,6	26,8	26,6	25,2	25,7

Man/vrouw

In de verhouding mannen en vrouwen is er sinds 2014 sprake van een daling van het percentage mannen. Dit zet door in 2015 en 2016.

Verhouding man/vrouw, % aantal medewerkers (N=1329)

Geslacht	2012	2013	2014	2015	2016
Man	48	51	49	48	44
Vrouw	52	49	51	52	56

Verzuim

Het percentage ziekteverzuim bij de NHL lag in 2015 op gemiddeld 4,77 % met een groter aandeel verzuim bij de categorie OOP. In 2016 is er sprake van een daling van het gemiddelde verzuim (4,32%). Het verzuim bij zowel OP als OOP is gedaald.

Ziekteverzuim, % aantal medewerkers

Gewogen	2012	2013	2014	2015	2016
OP	3,96	4,41	4,03	4,30	4,03
OOP	4,81	4,46	5,25	5,39	4,62
Totaal	4,42	4,44	4,56	4,77	4,32

Beoordelingsgesprekken

De NHL-gesprekscyclus heeft als doel dat medewerkers tweemaal per jaar een gesprek voeren met hun leidinggevenden over de doelen die ze willen behalen en de resultaten die ze bereikt hebben. Soms lukt het echter niet om tweemaal per jaar hierover in gesprek te zijn. Bijvoorbeeld omdat iemand langdurig ziek is, omdat een medewerker uit dienst gaat of omdat een medewerker te kort in dienst is om een passende beoordeling te geven.

Hiermee is een deel van het verschil tussen 'te beoordelen' en 'beoordelingen' te verklaren. In sommige situaties, denk hierbij aan trajecten ter verbetering van het functioneren, besluit de leidinggevende om de beoordeling op te schorten om hiermee de medewerker kans te geven om de afgesproken doelen en ontwikkelingen tot resultaat te brengen.

Aantal beoordelingsgesprekken

	Te beoordelen	Beoordelingen	%	Onvoldoende	Voldoende	Goed	Uitstekend
2011-2012	1064	798	75%	3-0,4%		740-92,7%	55-6,9%
2012-2013	1028	808	78,6%	5-1,1%		744-92,2%	60-6,7%
2013-2014	1213	855	70,4%	2-0,2%		782-91,5%	71-8,3%
2014-2015	941	720	76,5%	1-0,3%		675-93,7%	43-6%
2015-2016 NHL excl. SC	1020	612	60%	6-1%	68-11%	489-80%	49-8%
2015-2016 SC	225	193	86%	7-3,1%	18-8,0%	152-67,6%	17-13,8%

4.



Governance

4.1 Governance

Branchecode goed bestuur hogescholen

De Branchecode goed bestuur hogescholen is binnen de NHL volledig geïmplementeerd. De Vereniging Hogescholen heeft deze code eind 2013 vastgesteld.

Toetsingskader Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) heeft conform de Branchecode goed bestuur hogescholen een toetsingskader vastgesteld. Daarin staat op welke wijze invulling wordt gegeven aan het toezicht op de uitvoering van de werkzaamheden van het College van Bestuur (CvB) en welke inhoudelijke uitgangspunten daarbij worden gehanteerd. Het toetsingskader is een aanvulling op de bestaande kaders voor de RvT, zoals het reglement van de raad en de reglementen van zijn commissies.

In het toetsingskader zijn de volgende tien uitgangspunten voor het interne toezicht opgenomen:

1. We gaan uit van balans tussen toezicht en vertrouwen.
2. We zijn transparant en open.
3. We stellen de continuïteit van de hogeschool én kwaliteit centraal.
4. We zijn onafhankelijk en wegen diverse belangen.
5. We onderhouden direct contact met belanghebbenden.
6. We voeren integraal, actief toezicht volgens de Plan Do Check Act- (PDCA)cyclus.
7. We gaan uit van adequaat risicomanagement.
8. We gaan uit van 'compliance'.
9. We gaan uit van resultaatgericht bestuur.
10. We beoordelen op resultaten én op functioneren.

Statuut strategische samenwerkingen

De Branchecode bepaalt dat een instelling een statuut voor strategische samenwerkingen moet hebben. Daarin is vastgelegd aan welke criteria de samenwerking met andere kennisinstellingen, bedrijven en overige organisaties moet voldoen, gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs, het onderzoek en de kennisvalorisatie. De NHL had al een 'Code good governance en deelnemingen', waarin dit onderwerp aan bod kwam. Deze code is op basis van de Branchecode geactualiseerd en gewijzigd in een 'Statuut strategische samenwerkingen'. Het statuut is na bespreking met de RvT door het CvB vastgesteld.

Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

De NHL volgt wat betreft de bezoldiging van de leden van het CvB de Bezoldigingscode Bestuurders Hogescholen en de Wet Normering Topinkomens. (WNT). Voor de honorering van de leden van de RvT wordt de WNT aangehouden, die een directe relatie legt tussen het maximum van de bezoldiging van de bestuurder van een hogeschool en de maximale honorering van de interne toezichthouders.

Gedragscodes

De NHL heeft gedragscodes voor studenten en medewerkers die verbindend zijn. Dit betreft onder meer de volgende regelingen:

- Gedragscode nevenwerkzaamheden
- Gedragsregels studenten

- Gedragscode studentendecanen
- Gedragscode werknemers
- Regeling ICT-faciliteiten

Deze regelingen zijn bekendgemaakt via onder meer het intranet van de NHL. Studenten zijn via het studentenstatuut aan de regelingen gebonden, medewerkers via hun arbeidsovereenkomst.

De NHL volgt verder de Branchecode goed bestuur hogescholen. Deze code staat op de website van de NHL.

4.2 Interne beheersing en control

Planning & control

Het CvB moet aan de RvT en aan externe stakeholders (Accountant, OCW, NVAO, Inspectie, etc.) kunnen aantonen in welke mate zij in control is. Daarnaast is van belang dat de RvT een integraal beeld over de gehele organisatie krijgt, dat onafhankelijk gevalideerd is. Het CvB toont aan dat zij integraal in control is, hetgeen objectief en onafhankelijk getoetst en aangetoond wordt. Control heeft expliciet de rol van check (C), en heeft het CvB als klant. Het doel van control is daarnaast om onder andere op basis van managementinformatie iedereen, op elk niveau van de organisatie (CvB, directeuren, teamleiders, teams) in staat te stellen te sturen en waar nodig bij te sturen.

In het kader van de verdere ontwikkeling van de planning&control-cyclus heeft in 2016 een verdere aanscherping en concretisering van de kadernota plaatsgevonden. De kadernota is gebaseerd op het nieuwe Strategisch Plan 2016-2018.

In 2016 is de planning&control-cyclus verder geoptimaliseerd. Het CvB ontvangt in de P-cyclus van F&C de integrale informatie voor alle onderwijs- en bedrijfsprocessen.

Binnen het team Onderwijscontrol heeft in het verslagjaar opnieuw een professionaliseringsslag plaatsgevonden. Alle processen rondom visitaties en midterm audits zijn vastgelegd.

Afdelingshoofden geven aan dat door deze heldere procesbeschrijvingen de voorbereiding van visitaties en audits beter verloopt. Voor wat betreft onderzoekscontrol zijn in 2016 in nauwe samenspraak met de afdeling OOK de rollen van advisering, ondersteuning en control verhelderd. In 2017 wordt dit geëffectueerd bij de eerste onderzoeksvisitatie. De auditfunctie is in 2016 doorontwikkeld en is inmiddels een onmisbaar instrument gebleken, waardoor de sturing binnen de NHL voortdurend verbetert.

In 2016 is een grote stap gezet in de verdere ontwikkeling van managementinformatie in Qlikview. Aan het eind van het verslagjaar is informatie m.b.t. studiesucces gepubliceerd.

Directeuren en afdelingshoofden zijn daarnaast in 2016 actief ondersteund bij het hanteren van de beschikbare managementinformatie. Het inzicht in rendementen, aantallen langstudeerders e.d. is verbeterd en studiesucces is een belangrijk stuurthema geworden.

Iedere maand ontvangt elke manager een financiële maandrapportage. De kwaliteit van de periodieke rapportages is verbeterd, waardoor in 2016 het management zodanige keuzes heeft kunnen maken dat de beschikbare middelen ook maximaal ingezet zijn voor het onderwijs.

In het kader van de Regeling Beleggen en Belenen heeft de RvT het Treasury-statuut vastgesteld. Het Treasury-statuut geeft betreffende de Stichting NHL en de met haar verbonden partijen aan wie de treasury-functie uitvoert en welke kaders en doelstellingen daarvoor gelden. De financiële positie, waaronder de liquiditeitspositie, wordt met behulp van een meerjaren-prognosemodel inzichtelijk geprognoseerd en gestuurd. Ook heeft de NHL het Treasury-statuut vertaald naar een treasury-plan. Door de financiële resultaten van de afgelopen jaren is

de liquiditeitspositie van de NHL voldoende en kan de hogeschool de huidige en de toekomstige aflossingsverplichtingen nakomen.

Kwaliteitszorg

De NHL kent een systeem voor interne kwaliteitsborging. Dit is een systeem naast de externe kwaliteitsborging door de accreditatieorganisatie NVAO, waarbij de (wettelijk verplichte) visitaties in een cyclus van zes jaar plaatsvinden.

Halverwege de accreditatiecyclus voert de NHL midterm-audits uit. De midterm-audit heeft zowel een signalerings- als een ontwikkelingsfunctie. De betreffende opleiding stelt een verbeterplan op naar aanleiding van de resultaten van de midterm-audit. Dit verbeterplan en de resultaten ervan worden besproken met het CvB.

Door de directie F&C en stafafdeling OOK is gezamenlijk ingezet op de doorontwikkeling van de midterm-audits. Er is een interne auditorentraining georganiseerd voor een groep docenten en onderwijsconsultants. Hiermee is de pool van auditoren vergroot, krijgen docenten de mogelijkheid om kennis te nemen van de inrichting en aanpak van andere opleidingen en krijgen ze vaardigheden aangereikt om met een andere bril naar het onderwijs te kijken. Zo worden zij ambassadeurs van onderwijskwaliteit. Daarnaast is met de inrichting van een portal met duidelijke instructies, formats en planning ingezet op het faciliteren van de opleidingen in opmaat naar de midterm-audits.

Sinds enkele jaren wordt een audit uitgevoerd op het niveau van de eindwerken van de opleidingen. In het verslagjaar zijn door het team Onderwijscontrol op verzoek van opleidingen eindwerken beoordeeld. Dit heeft voor de opleidingen aandachtspunten opgeleverd die tot verbeteringen hebben geleid.

Risicomanagement

De NHL heeft in het verlengde van het Strategisch Plan 2016-2018 drie hoofddoelstellingen bepaald. Om een zo groot mogelijke zekerheid te krijgen dat deze doelstellingen ook worden behaald, is het essentieel dat deze doelstellingen worden gemonitord.

De NHL wil inzicht verkrijgen in mogelijke risico's die het behalen van deze doelstellingen kunnen bedreigen. Dit inzicht geeft de gelegenheid om beheersmaatregelen te nemen of bewust te kiezen om deze (rest)risico's te lopen. Een goede systematiek van risicomanagement biedt daarbij de mogelijkheid tot bijstelling van acties en/of doelstellingen.

Vanzelfsprekend worden bij de jaarplannen resultaatgerichte managementafspraken gemaakt en risicoanalyses opgesteld, met daarin de belangrijkste risico's die het behalen van de doelen kunnen belemmeren. Deze zijn voorzien van acties (beheersmaatregelen) om de risico's te minimaliseren. Risicomanagement is inmiddels onderdeel geworden van de PDCA-cyclus. Zowel bij de begrotingen als bij de verantwoording van de bereikte resultaten (periodieke rapportages) wordt de voortgang van de resultaatgerichte managementafspraken geïnventariseerd en geëvalueerd. Dat geldt voor NHL-thema's en ook voor specifieke afspraken tussen directeur en CvB.

Ook de belangrijkste risico's worden per onderdeel geïnventariseerd en geëvalueerd. Tevens wordt er gerapporteerd over de beheersing van deze risico's en de eventueel nog aan te brengen verbeteringen in de beheersing van deze risico's. In de periodieke rapportages worden de belangrijkste risico's met het CvB besproken. Indien nodig wordt hierop bijgestuurd. Daarnaast leggen de themaverantwoordelijke directeuren inhoudelijk verantwoording af over de voortgang van de NHL-brede beleidsprojecten waarvan zij opdrachtgever zijn.

4.3 Horizontale dialoog

De NHL onderhoudt op verschillende manieren contact met belanghebbenden.

Studenten

Studenten worden op diverse manieren bij de kwaliteit van het onderwijs betrokken. Op opleidingsniveaus is de Nationale Studentenenquête (NSE) een belangrijk instrument om de tevredenheid te meten. Deelname aan de NSE maakt een vergelijking met de scores van andere hogescholen mogelijk en is een belangrijke basis voor de positie in de keuzegids. Studenten zijn vertegenwoordigd in de opleidingscommissies en dragen op die wijze bij aan de kwaliteit van de opleiding. De positie van de opleidingscommissie wordt het komende jaar versterkt i.v.m. de wet versterking bestuurskracht.

Op module-niveau evalueerden opleidingen tot voor kort ieder op een eigen wijze. Om daar meer eenduidigheid in te creëren is in 2016 een evaluatietool ontwikkeld dat NHL-breed wordt uitgezet. Studenten worden bevraagd op essentiële thema's. Docenten geven daarna aan op welke punten en op welke termijn verbeteringen worden gerealiseerd. Deze wijze van evalueren draagt bij aan het continu verbeteren van het onderwijs en heeft naar verwachting een positief effect op de tevredenheid van studenten.

Toeleverende scholen

De NHL onderhoudt intensief contact met de toeleverende scholen. In het aansluitingsnetwerk vo-ho Fryslân maken de vo-scholen samen met het hbo afspraken over de voorbereiding van de scholieren op een studie aan het hbo. Met het oog op verbetering van de aansluiting hebben diverse opleidingen doorstroomprogramma's ontwikkeld. Ook wordt elke twee jaar de aansluitingsmonitor afgenomen, waarbij eerstejaars kunnen aangeven hoe zijn de overstap van het vo of mbo naar het hbo hebben ervaren.

Afgestudeerden

Opleidingen betrekken alumni op diverse wijzen bij de voorlichting aan (aankomende) studenten, voor stageplekken, in werkveldadviescommissies, etc. Diverse opleidingen kennen een actieve alumnivereniging. In het kader van Leven Lang Leren zijn goede contacten steeds belangrijker. Ook vormen afgestudeerden een potentiële doelgroep voor master-opleidingen. In 2016 heeft de NHL alumnibeleid opgesteld om te bouwen aan een blijvende verbinding met de NHL. De implementatie van een CRM-systeem is daar onderdeel van.

Werkveld

Elke opleiding of afdeling heeft een werkveldadviescommissie waarin opleidingszaken en de aansluiting tussen werkveld en opleiding wordt besproken. Het werkveld heeft verder via de betrokkenheid bij projecten, stage- en of afstudeeropdrachten zicht op de kwaliteit van een opleiding. De verbinding met de praktijk is ook in het onderwijsconcept van de nieuwe hogeschool een belangrijke pijler in de vorm van co-creatie onder anderen in ateliers. Tot slot werken lectoraten en onderzoeksgroepen nauw samen met het werkveld.

Medewerkers

De NHL streeft naar een inspirerend werkklimaat, waarbij medewerkers leren van elkaar. De ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijke teams is daarbij een belangrijk element. Binnen een aantal afdelingen is daar reeds ervaring mee opgedaan. Op NHL-niveau worden geregeld evenementen georganiseerd ter bevordering van de horizontale dialoog.

De NHL kent acht kennisnetwerken op diverse onderwijs- en onderzoeksthema's. Vier keer per jaar vindt er een bijeenkomst plaats. Inmiddels werken NHL en Stenden hierin samen. Om de tevredenheid van medewerkers te meten, wordt om de twee jaar een medewerke-
tevreedenheidsonderzoek (MTO) gehouden. Het laatste MTO dateert van 2015.

Overheid

De waardering voor de NHL door de overheid wordt op verschillende manieren gemeten. Iedere opleiding verantwoordt eens in de zes jaar de kwaliteit van het onderwijs, de toetsing en het eindniveau. Ook lectoraten of onderzoeksgroepen worden eens in de zes jaar gevisiteerd. Tussentijds bewaakt NHL Hogeschool zelf via diverse evaluaties, thema-audits en integrale midterm-audits de kwaliteit van de opleidingen en onderzoeksgroepen.

4.4 Medezeggenschap

Het jaar 2016 heeft voor de medezeggenschapsraad (MR) grotendeels in het teken van het door het College van Bestuur (CvB) voorgenomen besluit tot fusie van NHL en Stenden gestaan. Nadat in 2015 op basis van dit punt is besloten de vergadercyclus van de MR anders in te delen om snel, gedegen en constructief met het CvB te kunnen overleggen, is dit in 2016 doorgezet, met nog een lichte aanpassing in de cyclus.

De vergadercyclus van de MR beslaat een periode van vier weken waarin in week 1 een agendaafstemming tussen CvB en MR voor die cyclus plaatsvindt. Week 2 is bedoeld om onderwerpen te bediscussieren en te verkennen om in week 4 een besluit te kunnen nemen. Week 3 is specifiek bedoeld om over de voortgang van en in het fusieproces te spreken. Ook daarvoor gold dat eventuele tussentijdse besluitvorming over fusieaspecten in week 4 van de cyclus een plaats kreeg.

In het eerste half jaar heeft het fusieproces in het teken gestaan van duidelijkheid omtrent het 'waarom' van de fusie. In deze periode heeft de cyclus zoals hierboven beschreven prima voldaan. De tweede helft van het jaar stond meer in het teken van uitwerking van de fusieplannen, wat gaat er gebeuren en hoe gaat dat plaatshebben. Het bleek nodig om het onderwerp fusie vaker op de agenda te zetten. De inhoud van de weken 2 ('normale' agendapunten) en 3 (fusie) werd gemixt waardoor er drie van de vier weken over fusie werd gesproken. Dit heeft uiteindelijk geresulteerd in een, na 2015, nieuw fusieplan dat op 22 december 2016 aan de MR is aangeboden ter instemming. Besluitvorming hierover vindt plaats begin 2017.

Andere onderwerpen die in 2016 aan de orde zijn gekomen stonden vrijwel altijd door de fusie in een ander daglicht. Zo heeft de MR ingestemd met meerdere pilots binnen de NHL, onder meer om als hogeschool te kunnen ervaren hoe sommige voorgestelde zaken voor de fusieplannen al zouden werken in de praktijk van 2016 op de NHL alleen. Voorbeelden daarvan zijn werken in teams met teamleiders, een andere vorm van taakbeleid en een aangepaste organisatie in de richting van 'schools'.

Uiteraard zijn ook de normale jaaronderwerpen op de agenda van de MR geweest. Hierbij valt te denken aan het OER, studentstatuten, aangepaste reglementen, huisvestings- en personeelsbeleid, de kaderbrief en de begroting. In de in totaal ongeveer 12 cycli die zijn doorlopen in 2016 heeft de MR in totaal zevenendertig keer instemming verleend en vier keer advies gegeven. In iedere cyclus heeft de MR ook overleg gehad met de deelraden van de instituten en heeft 'de achterban' gebruik kunnen maken van een inloopspreekuur om punten bij de MR in te brengen.

De MR is in 2016 begonnen met de normale 18 leden, waaronder 9 personeelsleden en 9 studentenleden, maar is helaas geëindigd met een aantal vacatures binnen de studentgeleding. Hiervan was in december 2016 echter al wel duidelijk dat de vacatures per januari 2017 weer ingevuld zullen zijn.

Samenstelling MR 2016

Personeel	Studenten
Jan Alex van Spil (afgetreden per 01-09-2016)	Hans Willinge Prins (afgetreden per 01-09-2016)
Heleen Wagemans (aangetreden 20-09-2016)	Jens Brouwer (db-lid, afgetreden per 01-09-2016)
Karin Blaauw	Max Göbel (afgetreden per 13-12-2016)
Harmen van der Ende	Maarten van Gelderen (db-lid per juli 2016)
Guido Holvast	Lucas van der Molen
Wilfred van Slooten (vz)	Jelmer Stavenga
Anne van der Werff (db-lid)	Bruno Rummler
Richard Aldridge	Ruben Bolks
Mara van Rooij	Halim Zoer
Oege Reitsma	

4.5 Rechtsbescherming

Klachtenloket

De NHL beschikt over een Klachtenloket. Via dit Klachtenloket kan een student een klacht, beroep of bezwaar indienen. Het Klachtenloket verstrekt hierover informatie, bevestigt de ontvangst van een klacht, beroep of bezwaar en stuurt deze door naar de bevoegde instantie.

Klachtencommissie studenten

Een klacht van een student wordt door het Klachtenloket doorgestuurd aan de Klachtencommissie studenten. Deze commissie bestaat uit een directeur, een studentendecaan en een medewerker. De klacht wordt afgehandeld op basis van de Regeling klachten studenten die gebaseerd is op hoofdstuk 9 van de Algemene wet bestuursrecht. Er wordt eerst getracht de klacht op minnelijke wijze op te lossen.

Bij de Klachtencommissie studenten zijn in 2016 56 klachten ingediend. Hiervan zijn 31 klachten minnelijk afgehandeld. Geen van de klachten heeft geleid tot een uitspraak van de Klachtencommissie studenten. Aan het einde van 2016 waren 25 klachten nog niet afgehandeld.

College van Beroep voor de examens

Tegen veel beslissingen van de NHL staat voor studenten beroep open bij het College van beroep voor de examens van de NHL, zoals beslissingen van examencommissies en examinatoren en het negatief studieadvies met afwijzing.

Bij het College van beroep voor de examens zijn in 2016 68 zaken aanhangig gemaakt. Veel zaken hebben betrekking op het negatief studieadvies met afwijzing. Van de 68 zaken zijn 44 zaken geëindigd door intrekking van het beroep op grond van een minnelijke schikking of een andere reden. In 20 zaken is door het College van beroep voor de examens uitspraak gedaan. Het beroep is in tien zaken gegrond verklaard. Aan het einde van 2016 waren vier zaken nog niet afgehandeld. In twee zaken is beroep ingesteld bij het College van beroep voor het hoger onderwijs in Den Haag.

Geschillenadviescommissie

Tegen beslissingen van de NHL waartegen geen beroep kan worden ingesteld bij het College van beroep voor de examens, kan bezwaar worden gemaakt bij het College van Bestuur. Het College van Bestuur neemt een beslissing op het bezwaar nadat daarover advies is uitgebracht door de Geschillenadviescommissie.

In 2016 zijn acht bezwaren aanhangig gemaakt, voornamelijk betreffende inschrijving, collegegeld en Profileringsfonds. Hiervan zijn vijf bezwaren geëindigd door intrekking van het bezwaar op grond van een minnelijke schikking of een andere reden. Door het College van Bestuur is op één bezwaar een beslissing genomen, dit bezwaar is gegrond verklaard. Aan het einde van 2016 waren twee bezwaren nog niet afgehandeld. In geen van de zaken is beroep ingesteld bij het College van beroep voor het hoger onderwijs in Den Haag.

Klachtencommissie betreffende respectvolle omgangsvormen

Bij de klachtencommissie betreffende respectvolle omgangsvormen zijn in 2016 geen klachten ingediend.

Klokkenluiders

De NHL heeft in 2016 geen meldingen van vermeende misstanden ontvangen.

Overzicht klachtenloket: ontvangen klachten, beroepen en bezwaren

Zaken	Totaal	Klachten	Beroepen	Bezwaren
2014	284	122	150	12
2015	200	91	100	9
2016	132	56	68	8

5.



Financieel Jaarverslag

5.1 Financiële ontwikkelingen

Algemeen

Over 2016 is een negatief financieel resultaat behaald van € 3,400 miljoen tegenover een begroot negatief resultaat van € 1,500 miljoen. Alle opbrengstcategorieën, de rijksbijdrage, de opbrengsten uit collegegelden en de overige opbrengsten, zijn hoger dan begroot. De personeels- en huisvestingslasten zijn hoger dan begroot, terwijl de afschrijvingen en de beheerslasten lager zijn.

In het kader van het financieel meerjarenperspectief, blijft het belangrijk de risico's ten aanzien van de baten en lasten scherp in de gaten te houden. Vooral de onzekerheid over de effecten van veranderingen in het beleid van de rijksoverheid genereert risico's. Vanuit financieel perspectief moeten deze risico's goed worden vertaald naar beheersmogelijkheden in de kosten. Naast dit defensieve perspectief is het van groot belang om ook de kansen die ontstaan te grijpen en financieel mogelijk te maken.

Aantal bekostigde studenten en marktaandeel

De voorlopige gegevens van DUO laten zien dat het aandeel:

- Bekostigde studenten van de NHL per 1 oktober 2016 gelijk blijft op 2,62%.
- Bekostigde diploma's van de NHL per 1 oktober 2016 daalt van 2,26% naar 2,22%.
- Van de NHL in de totale bekostiging per 1 oktober 2016 licht daalt van 2,56% naar 2,55%.

De verwachting is dat in juni 2017 de definitieve cijfers beschikbaar komen.

Op basis van voorlopige bekostigingscijfers per 1 oktober 2016

	NHL	Landelijk	Marktaandeel
Inschrijvingen	9.107	347.478	2,62%
Graden	1.552	69.813	2,22%
Totaal	10.659	417.291	2,55%

Op basis van bekostigingscijfers per 1 oktober 2015

	NHL	Landelijk	Marktaandeel
Inschrijvingen	8.291	316.589	2,62 %
Graden	1.446	63.914	2,26 %
Totaal	9.737	380.503	2,56 %

Het aantal bekostigde studenten steeg in 2016 van 8.291 naar 9.107. Ook het aantal graden steeg, maar landelijk was die stijging groter.

Het collegegeld is in 2016 verhoogd van € 1.951 (schooljaar 2015/2016) naar € 1.984 (schooljaar 2016/2017).

Uit onderstaande tabel blijkt dat het aantal ingeschreven studenten licht is gedaald. Het aantal meerdere inschrijvingen in 2016 nam enigszins toe, zodat het aantal inschrijvingen praktisch gelijk gebleven is.

Per 1 oktober	2016	2015
Aantal ingeschreven studenten	12.459	12.533
Aantal meerdere inschrijvingen	270	223
Aantal inschrijvingen	12.729	12.756

5.2 Financieel resultaat

Het resultaat over 2016 is uitgekomen op een negatief resultaat van € 3,400 miljoen tegenover een groot negatief resultaat van € 1,494 miljoen.

Geconsolideerde exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)	realisatie 2016	begroting 2016	realisatie 2015	realisatie 2014	realisatie 2013	realisatie 2012
BATEN						
Rijksbijdragen	69.407	67.707	67.007	65.405	60.675	58.444
Collegiegeld	23.763	23.597	23.092	21.667	19.745	18.003
Externe inkomsten	12.985	11.849	13.296	13.708	13.178	14.135
Totaal baten	106.155	103.153	103.395	100.780	93.598	90.582
LASTEN						
Personele lasten	84.296	79.081	78.498	72.644	68.768	66.535
Afschrijvingen	6.004	5.995	5.702	5.576	5.651	5.580
Huisvestingslasten	4.598	4.300	4.629	4.613	4.038	3.598
Beheerslasten	13.001	13.642	11.072	11.457	12.109	12.081
Totaal lasten	107.899	103.018	99.901	94.290	90.566	87.794
Saldo baten en lasten	-1.744	135	3.494	6.490	3.032	2.788
Rente	-1.656	-1.630	-1.744	-1.850	-2.009	-2.221
Resultaat	-3.400	-1.495	1.750	4.640	1.023	567

Het lagere resultaat ten opzichte van de begroting wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door:

- hogere rijksbijdrage van € 1,700 miljoen
- hogere collegegelden van € 0,166 miljoen
- hogere externe inkomsten € 1,136 miljoen
- lagere beheerslasten van € 0,641 miljoen

Verminderd met:

- hogere personele lasten van € 5,215 miljoen
- hogere afschrijvingen van € 0,009 miljoen
- hogere huisvestingslasten van € 0,298 miljoen
- hogere rentelasten van € 0,026 miljoen

Opbouw baten 2016

Batensorten als percentage van de totale baten

	2016	2015	2014	2013	2012
Rijksbijdragen	65,4%	64,8%	64,9%	64,9%	64,5%
Collegegeld	22,4%	22,3%	21,5%	21,1%	19,9%
Externe inkomsten	12,2%	12,9%	13,6%	14,0%	15,6%
Totaal baten	100%	100%	100%	100%	100%

De ontvangen rijksbijdrage over 2016 is € 2,442 miljoen hoger dan over 2015, terwijl de collegegelden met € 0,671 miljoen zijn toegenomen. De externe inkomsten zijn € 0,353 miljoen lager dan in 2015.

Opbouw lasten 2016

Lastensoorten als percentage van de totale lasten

	2016	2015	2014	2013	2012
Personele lasten	76,9%	77,2%	75,6%	74,3%	73,9%
Afschrijvingen	5,5%	5,6%	5,8%	6,1%	6,2%
Huisvestingslasten	4,2%	4,6%	4,8%	4,4%	4,0%
Beheerslasten	11,9%	10,9%	11,9%	13,1%	13,4%
Rente	1,5%	1,7%	1,9%	2,2%	2,5%
Totaal lasten	100%	100%	100%	100%	100%

Door het aflossen van de leningen dalen de rentelasten. Dit zet zich de komende jaren voort.

Personele lasten

(Bedragen x € 1.000)	2016	2015	2014	2013	2012
Personeel in loondienst	74.502	69.006	63.910	61.783	60.112
Overige personele lasten	3.458	3.222	2.614	2.011	1.529
Personeel niet in loondienst	6.610	6.573	6.329	5.235	5.174
Uitkeringen en inhoudingen	-274	-303	-209	-261	-280
Totaal	84.296	78.498	72.644	68.768	66.535

Formatie personeel in loondienst op peildatum

	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012
Onderwijzend personeel in fte's inclusief stagiaires	564	536	525	498	490
Niet-onderwijzend personeel in fte's, inclusief stagiaires	440	410	379	363	360
Studentenassistenten	6	6	6	6	5
Onderwijzend personeel als percentage van totaal personeel in loondienst	55,8%	56,3%	57,7%	57,4%	57,3%
Totaal personeel in loondienst in fte's	1.010	952	910	867	855
Vaste formatie D2+D3 in fte's	798	735	689	646	648
Flexibele formatie D4 in fte's	206	211	215	215	202
Flexibele formatie D4 als percentage van totaal personeel in loondienst	20,5%	22,3%	23,8%	25,0%	23,8%

Ten opzichte van 2015 steeg het aantal formatieplaatsen op 31 december met 58 naar 1.010 fte. Het aantal fte onderwijsondersteunend personeel steeg met 28, terwijl het aantal fte onderwijzend personeel met 30 steeg. De verhouding OP/OOP is met 0,5% gedaald.

De stijging van het totale aantal personeelsleden wordt volledig verklaard door de stijging van de vaste formatie (D2 + D3). Hierdoor neemt de flexibele schil af ten opzichte van vorig jaar en komt uit op 20,5%.

5.3 Financiële positie

Het eigen vermogen is ten opzichte van 2015 afgenomen met het negatieve resultaat van € 3,400 miljoen. In onderstaande geconsolideerde balans van de NHL en haar verbonden partijen is het balanstotaal afgenomen van € 118,858 miljoen naar € 117,340 miljoen.

De afname van de activakant ontstaat met name door afschrijving op de vaste activa ad € 5,994 miljoen en een afname van de vlottende activa van € 1,625 miljoen. Daar tegenover staat een investering in vaste activa van € 6,161 miljoen.

De vorderingen zijn afgenomen met € 0,550 miljoen. De daling ontstaat grotendeels door een afname van de subsidies onderhanden projecten van € 1,914 miljoen. Daartegenover staat een stijging van de debiteurenpositie van € 1,091 miljoen.

De daling van de passiva wordt veroorzaakt door het negatieve resultaat van € 3,400 miljoen en de aflossing van € 3,000 miljoen op de langlopende schulden. Deze aflossing is gelijk aan die van 2015. De kortlopende schulden zijn toegenomen met € 4,891 miljoen en de voorzieningen met € 1,082 miljoen.

Geconsolideerde balans
Na verwerking van het exploitatieresultaat

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	89.125	89.033	91.811	95.833	99.045
Investeringsubsidies	-2.779	-2.844	-2.909	-2.973	-3.038
Financiële vaste activa	102	152	536	258	308
Totaal vaste activa	86.448	86.341	89.438	93.118	96.315
Vlottende activa					
Voorraden	46	75	77	78	96
Vorderingen	13.949	14.499	12.818	10.911	11.318
Liquide middelen	16.897	17.943	18.725	16.568	14.384
Totaal vlottende activa	30.892	32.517	31.620	27.557	25.798
Totaal activa	117.340	118.858	121.058	120.675	122.113
PASSIVA					
Eigen vermogen					
Algemene reserve	36.450	40.118	38.040	33.660	32.294
Overige reserves	284	16	344	16	359
Totaal eigen vermogen	36.734	40.134	38.384	33.676	32.653
Voorzieningen	6.337	5.255	5.014	6.109	6.206
Langlopende schulden	34.750	37.750	40.750	43.750	46.750
Kortlopende schulden	39.519	35.719	36.910	37.140	36.504
Totaal passiva	117.340	118.858	121.058	120.675	122.113

De financiële positie kan als volgt worden weergegeven:

De solvabiliteit is afgenomen van 33,8 % naar 31,3 %. De toevoeging aan het eigen vermogen van het negatieve resultaat over 2016 ad € 3.400 miljoen is de belangrijkste oorzaak van de afname van dit kengetal.

De rentabiliteit van het totale vermogen is gedaald van 2,9 % naar -1,5 %. De rentabiliteit van het eigen vermogen is gedaald van 8,9 % naar -4,5 %.

De kapitalisatiefactor is iets gedaald van 50,0 % naar 47,8 % en de current ratio in 2016 is afgenomen van 91,0 % naar 78,2 %.

Financiële kengetallen

	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012
Solvabiliteit	31,3%	33,8%	31,7%	27,9%	26,7%
Rentabiliteit totaal vermogen	-1,5%	2,9%	5,4%	2,5%	2,3%
Rentabiliteit eigen vermogen	-4,5%	8,9%	18,0%	9,1%	8,6%
Kapitalisatiefactor	47,8%	50,0%	52,2%	54,1%	55,8%
Current ratio	78,2%	91,0%	85,7%	74,2%	70,7%

De NHL heeft in 2016, naast een kleine investering in overige gebouwen, alleen geïnvesteerd in apparatuur en inventaris.

Investerings

(Bedragen x € 1.000)	2016	2015	2014	2013	2012
Gebouwen	1084	95	3	20	15
Apparatuur en inventaris	5077	2894	1672	2.703	2880
Totaal	6.161	2.989	1.675	2.723	2.895

De stand en het verloop van de voorzieningen is in 2016 als volgt:

Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)	saldo 31-12-2015	dotatie in 2016	onttrekking in 2016	saldo 31-12-2016
Onderhoud gebouwen	1.118	500	334	1.284
Dokbeurt schepen	69	25	-	94
Wettelijk deel WW-uitkeringen	1.395	1.225	828	1.792
Eigen Risico WAO	448	157	97	508
Ambtsjubilea	827	141	121	847
Overige personeelskosten	1.315	441	323	578
Werktijdvermindering senioren	-	1.197	-	1.197
Profileringsfonds	83	300	346	37
Totaal	5.255	3.986	2.049	6.337

Per saldo zijn de voorzieningen toegenomen met € 1,082 miljoen.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Bedragen x € 1.000)	2016	2015	2014	2013	2012
Liquide middelen per 1 januari	17.943	18.725	16.568	14.384	10.650
Exploitatieresultaat	-3.400	1.750	4.640	1.023	567
Overige mutaties eigen vermogen			68		
Afschrijvingen exclusief boekverlies / boekwinst	6.004	5.662	5.519	5.651	5.580
Mutatie voorzieningen	1.082	241	-1.095	-97	-1.115
Kortlopende schulden	3.620	-1.191	-230	636	2.221
Vorderingen	550	-1.681	-1.907	407	2.109
Overig	29	2	1	18	-2
Investerings	-5.981	-2.989	-1.953	-2.723	-2.895
Desinvesteringen	50	424	114	269	269
Opname hypothecaire leningen					
Aflossing langlopende schulden	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Mutatie liquide middelen	-1.046	-782	2.157	2.184	3.734
Liquide middelen per 31 december	16.897	17.943	18.725	16.568	14.384

In het kasstroomoverzicht wordt zichtbaar dat de liquide middelen in 2016 gemuteerd zijn met € 1,046 miljoen.

5.4 Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs

Bij de uitwerking van deze paragraaf is gebruik gemaakt van de volgende notities:

- "Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs", van kracht vanaf 1 september 2003 en het jaarverslag over 2003;
- "Aanvulling op de notitie Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs" van 31 augustus 2004;
- Brief van de staatssecretaris van OCW van 20 juli 2005.

In het kader van deze notities en aanwijzingen worden een aantal gegevens opgenomen in het jaarverslag. De notitie Helderheid bestaat uit negen thema's:

Thema 1:	Uitbesteding
Thema 2:	Investeren van publieke middelen in private activiteiten
Thema 3:	Het verlenen van vrijstellingen
Thema 4:	Bekostiging van buitenlandse studenten
Thema 5:	Collegegeld niet betaald door student zelf
Thema 6:	Studenten volgen modules van opleidingen
Thema 7:	De student volgt een andere opleiding dan waarvoor hij is ingeschreven
Thema 8:	Bekostiging van maatwerktrajecten
Thema 9:	Bekostiging van het kunstonderwijs

De NHL onderschrijft haar verantwoordelijkheid zoals beschreven in de notitie. De strekking om geen activiteiten alleen voor financieel gewin uit te voeren, sluit aan op het beleid van de NHL. Onderstaand wordt op ieder thema een toelichting gegeven.

Thema 1: Uitbesteding

Binnen het reguliere onderwijs worden alle opleidingen door de NHL zelf of onder verantwoordelijkheid van de NHL verzorgd. Op diverse fronten vindt er samenwerking plaats met andere hogescholen, universiteiten en organisaties, maar daarbij is geen sprake van uitbesteding. Wel werkt de NHL samen met enkele partners in een 8.1-constructie. Het gaat daarbij om de opleidingen Life Sciences, International Business Management Studies, Master leren en Innoveren, Joint degrees Social Work en Master Kunsteducatie.

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

De rijksbijdrage van het ministerie van OCW en het collegegeld van de studenten worden besteed aan het onderwijs en de daarbij behorende ondersteunende activiteiten.

Daarnaast is er sprake van een zogenoemde 'derde geldstroom'. Dit staat voor de financiële bijdrage van subsidiegevers, bedrijven, instellingen en cursisten voor het contractonderzoek en -onderwijs. Een nauwe verbinding tussen onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten en de samenwerking met het werk- en beroepenveld is voor de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek van strategisch belang. De subsidietrajecten ten gunste van het onderwijs kennen vaak een eigen bijdrage en dienen voor minimaal deze bijdrage een aanvulling te leveren aan de publieke taak van de NHL.

Het beleid van de NHL is dat de private activiteiten, welke meestal commercieel van aard zijn, tenminste kostendekkend moeten zijn zodat er geen inzet van publieke middelen plaatsvindt. Daarnaast moeten zij passen binnen de structuur van de school, een verband hebben met het onderwijs en qua omvang en doorlooptijd overzienbaar zijn. Tenslotte moeten de private activiteiten een marktconforme prijsstelling hebben, zodat er geen oneerlijke concurrentie optreedt.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

In de Onderwijs- en examenregeling heeft de NHL aangegeven op welke wijze een student de examencommissie kan verzoeken vrijstelling te verlenen van het afleggen van een toets of een

toetseenheid op grond van een buiten de opleiding met goed gevolg afgelegde toets of examen of op grond van buiten de opleiding opgedane kennis, inzicht en vaardigheden.

De examencommissie verleent een vrijstelling indien uit een objectief onderzoek naar de kennis, het inzicht en de vaardigheden van de student blijkt dat de student over ten minste vergelijkbare kennis, inzicht en vaardigheden beschikt als zou zijn verworven bij het met goed gevolg hebben afgelegd van de toets, de toetseenheid of het examen waarvoor vrijstelling wordt verzocht.

De examencommissie legt haar onderzoek vast in een verslag, waaraan de door de student verstrekte documenten worden gehecht.

De student, aan wie een vrijstelling is verleend, wordt geacht de toets of de toetseenheid met goed gevolg te hebben afgelegd. De examencommissie registreert een door haar verleende vrijstelling. De examencommissie kan betreffende toetsen van de postpropedeutische fase voor ten hoogste 150 EC vrijstelling verlenen.

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Dit komt niet voor bij de NHL.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

In 2016 volgden 31 NHL-medewerkers (in 2015: 34 medewerkers) een bekostigde opleiding binnen de eigen organisatie.

Conform de regelingen van het Profileringsfonds (WHW art 7.51) kunnen studenten, die als gevolg van persoonlijke problemen studievertraging hebben opgelopen, een aanvraag tot een financiële vergoeding bij het bestuur van het Profileringsfonds indienen. In 2016 is aan 98 studenten een financiële vergoeding uit het Profileringsfonds toegekend. Een forse verhoging t.o.v. 2015 (69). Evenals in 2015 was ziekte de voornaamste reden voor de toekenning van de vergoeding. Daarnaast speelden bij veel studenten bijzondere familieomstandigheden een rol.

Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen

Sinds 2010 neemt de NHL deel aan Kies op Maat. Dit is een samenwerkingsplatform van HBO- en WO-instellingen dat studenten de mogelijkheid biedt om delen van hun eigen opleiding bij een andere instelling te volgen. Veelal gaat het om afgeronde minoren van 15 of 30 EC. Voor de student zijn aan deze deelname geen extra kosten verbonden. Hij/zij neemt deel op basis van een Bewijs Betaald Collegegeld. De instellingen verrekenen onderling de kosten van deelname op basis van een vastgestelde prijs per EC. Er is als het ware sprake van uitbesteed onderwijs, de student rondt de opleiding bij de eigen instelling af.

De NHL verleent daarnaast niet-studenten de gelegenheid deel te nemen aan delen van opleidingen; het zogeheten aanschuifonderwijs. De deelnemer ontvangt na afronding van het onderwijs een certificaat of bewijs van deelname.

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

Dit komt niet voor bij de NHL.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

De NHL voert bij haar CROHO-opleidingen geen bekostigde maatwerktrajecten uit. Daarnaast heeft de NHL geen uitwisselingsprogramma's met buitenlandse onderwijspartners, waarbij de inkomende student als student bij de NHL wordt ingeschreven.

Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs

In het nieuwe bekostigingssysteem vanaf het jaar 2010 worden de kunstopleidingen bij de NHL bekostigd volgens het hoge tarief met een factor van 1,28.

5.5 Begroting 2017

(Bedragen x € 1.000)	Regulier 2017	Niet regulier 2017	Totaal 2017	Werkelijk 2016	Begroting 2016
BATEN					
Rijksbijdragen	67.154	-	67.154	69.407	67.707
Collegegelden	24.250	-	24.250	23.763	23.597
Externe opbrengsten	6.310	7.466	13.776	12.985	11.849
Totaal baten	97.714	7.466	105.180	106.155	103.153
LASTEN					
Personele lasten					
Personeel in loondienst	67.266	6.232	73.498	74.502	70.779
Personeel niet in loondienst	4.131	183	4.314	3.458	5.282
Overige personele lasten	2.009	57	2.066	6.610	3.047
Uitkeringen en inhoudingen	-24	-	-24	-274	-27
Totaal personele lasten	73.382	6.472	79.854	84.296	79.081
Huisvestingslasten	4.855	35	4.890	4.598	4.300
Beheerslasten					
Administratie	2.564	76	2.640	2.903	2.391
Reis- en verblijfkosten	975	81	1.056	1.281	1.092
Leermiddelen	914	80	994	1.193	1.087
Inventaris- en apparatuurkosten	2.082	128	2.210	2.452	1.830
Dotaties voorzieningen	300	0	300	300	300
Overige beheerslasten	6.338	277	6.615	4.872	6.942
Totaal beheerslasten	13.173	642	13.815	13.001	13.642
Afschrijvingen	6.329	70	6.399	6.004	5.995
Totaal lasten	97.739	7.219	104.958	107.899	103.018
Saldo baten en lasten	-25	247	222	-1.744	135
Renteresultaat	-1.518	-	-1.518	-1.656	-1.630
Resultaat	-1.543	247	-1.296	-3.400	-1.495

5.6 Continuïteitsparagraaf

Hiermee geven wij invulling aan de gewijzigde Regeling Jaarverslaglegging Onderwijs met betrekking tot de continuïteitsparagraaf. Opgemerkt dient te worden dat de uitgesproken intentie tot fusie met Stenden Hogeschool niet in de onderstaande cijfers is verwerkt. De onderstaande cijfers betreffen derhalve alleen het NHL perspectief.

A1 Personeel en studenten

Kengetal (stand 31/12)	Verslagjaar 2016	2017	2018	2019
Personele bezetting				
Management/Directie	8	8	8	8
OP	564	553	533	514
OOP	432	410	404	399
Totaal FTE's	1004	971	945	921
Studentenaantallen per 1 oktober	12.197	11.601	11.021	10.470

Eén van de belangrijkste risico's, waarmee de NHL de komende jaren geconfronteerd gaat worden, is het dalen van het aantal studenten. Deze daling heeft te maken met de volgende ontwikkelingen.

- Als gevolg van de demografische ontwikkelingen in Noord Nederland wordt rekening gehouden met een daling van het aantal studenten met 1,6% per jaar;
- In de afgelopen jaren is een stuwmeer aan langstudeerders ontstaan. In de periode 2017 tot en met 2021 wordt door extra inspanningen in de begeleidende sfeer een versterkte uitstroom van gediplomeerde studenten verwacht;
- Voor de cohorten 2012 en 2013 is als doel gesteld dat van de studenten die na 1 jaar nog aanwezig zijn 55% resp. 65% de NHL binnen 4 jaar met een diploma zal verlaten.

Om de daling van het aantal studenten tegen te gaan wordt in de komende jaren geïnvesteerd in toekomstgericht onderwijs waarbij student en werkveld centraal staan. Door een verdere ontwikkeling van het Leven Lang Leren concept (Flexibel Onderwijs) zullen nieuwe doelgroepen aanbeoord kunnen worden.

A2 Meerjarenbalans

(Bedragen x € 1.000)	Verslagjaar 2016	2017	2018	2019
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa	86.346	87.195	93.860	91.091
Financiële VA	102	100	100	100
Totaal vaste activa	86.448	87.295	93.960	91.191
Vlottende activa				
- Voorraden	46	79	79	79
- Vorderingen	13.949	14.500	14.500	14.500
- Liquide middelen	16.897	7.779	1.382	1.885
Totaal vlottende activa	30.892	22.358	15.961	16.464
Totaal activa	117.340	109.653	109.921	107.655
PASSIVA				
Eigen vermogen	36.734	35.438	35.438	35.438
Voorzieningen	6.337	6.300	6.300	6.300
Langlopende schulden	34.750	35.750	32.483	30.217
Kortlopende schulden	39.519	32.165	35.700	35.700
Totaal passiva	117.340	109.653	109.921	107.655
Solvabiliteit	31,3%	32,3%	32,2%	32,9%

De balansposities vertonen de komende jaren een min of meer gelijkmatig beeld.

In de activa is in de jaren 2017 en 2018 de investering van de renovatie van de gebouwen van het Maritiem Instituut Willem Barentsz (MIWB) op Terschelling ad € 13,000 miljoen verwerkt. Er wordt rekening gehouden met vervangingsinvesteringen van € 4,900 miljoen per jaar. Mede vanwege de renovatie dalen de liquide middelen in 2018 om in de jaren daarna stabiel te blijven.

De algemene reserve zal in 2017 nog enigszins dalen als gevolg van een begroot tekort in 2017. In het jaar 2017 is een tekort begroot in het kader van eerder door de sector gemaakte afspraken omtrent voorfinanciering in het onderwijs in afwachting van de toekenning van de middelen uit het sociaal leenstelsel vanaf 2018.

De voorzieningen worden jaarlijks beoordeeld en blijven op het gewenste niveau. Op de bestaande leningen wordt elk jaar € 3,000 miljoen afgelost.

De benodigde cashflow komt vrij uit de afschrijvingen op de vaste activa. In 2017 is bij het Ministerie van Financiën een aanvraag ingediend voor een financiering van maximaal € 10,000 miljoen voor de renovatie van het MIWB. Vooruitlopend op het besluit van het Ministerie van Financiën is in 2017 een eerste termijn van € 4,000 miljoen als lening opgenomen. De solvabiliteit schommelt de komende jaren rond de 32% en blijft daarmee ruim boven de door OCenW gestelde norm van 30%.

A3 Staat / Raming van baten en lasten

(Bedragen x € 1.000)	Verslagjaar 2016	Begroting 2017	2018	2019
BATEN				
Rijksbijdrage OCW	69.407	67.154	67.705	66.627
Collegegeld	23.763	24.250	22.880	22.344
Baten werk in opdracht van derden	9.696	5.340	5.340	5.340
Overige baten	3.289	8.436	8.436	8.436
Totaal baten	106.155	105.180	104.361	102.747
LASTEN				
Personele lasten	84.296	79.854	77.922	76.069
Afschrijvingslasten	6.004	6.399	6.400	6.833
Huisvestingslasten	4.598	4.890	4.900	4.900
Beheerslasten	13.001	13.815	13.710	13.934
Totaal lasten	107.899	104.958	102.932	101.736
Saldo baten en lasten	-1.744	222	1.429	1.011
Saldo financiële baten en lasten	-1.656	-1.518	-1.429	-1.011
Exploitatiesaldo	-3.400	-1.296	0	0

Omdat in 2015 op sectorniveau afspraken zijn gemaakt, die vooruitlopen op het beschikbaar komen van middelen uit het sociaal leenstelsel, wordt in 2017 nog met een tekort begroting gewerkt. In de jaren daarna is de doelstelling om met een sluitende begroting te werken.

Ondanks een dalend aantal studenten blijft de normatieve rijksbijdrage ongeveer op hetzelfde peil. Dat is mogelijk doordat vanaf 2018 middelen uit het sociaal leenstelsel beschikbaar worden gesteld. De bedragen zijn berekend op basis van het marktaandeel van de NHL. In onderstaande tabel is zichtbaar dat, als gevolg van de verwachte daling van het aantal studenten, de rijksbijdrage op basis van de (t – 2) financiering sterk zal dalen.

(Bedragen x € 1.000)	2016	2017	2018	2019
Totaal Rijksbijdrage	68.211	67.092	64.739	63.661
Aandeel middelen sociaal leenstelsel	0	0	2.966	2.966
Totale rijksbijdrage	68.211	67.092	67.705	66.627

De baten voor collegegeld nemen, ondanks een geringe stijging van het tarief voor het wettelijk collegegeld, eveneens af vanwege de daling van het aantal studenten. De baten voor werk in opdracht van derden worden verkregen uit subsidies, cursus- en examengelden en private activiteiten.

De personele lasten die in de begroting 2017 zijn opgenomen worden als uitgangspunt genomen voor de daarop volgende jaren. Het aantal fte waarop de personele lasten is gebaseerd beweegt mee met de verwachte daling van het aantal studenten. De personele lasten worden niet geïndexeerd omdat loonstijgingen grotendeels worden gecompenseerd in de rijksbijdrage. In de raming van de rijksbijdrage is evenmin met deze indexatie rekening gehouden.

Aan de lastenkant zijn bedragen voor innovatie opgenomen die vanaf 2020 sterk toenemen vanwege het aandeel in de middelen afkomstig via het sociaal leenstelsel. Deze middelen worden ingezet om de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek in de komende jaren te verbeteren.

De afschrijvingslasten nemen in 2019 toe als gevolg van het activeren van de renovatie van het MIWB. In 2020 is het tien jaar geleden dat geïnvesteerd is in de installaties van de nieuw- en verbouw in het hoofdgebouw, reden waarom de afschrijvingslasten in 2020 € 0,6 mln lager zijn ten opzichte van het voorgaande jaar.

De overige instellingslasten dalen licht in verband met het dalende aantal studenten.

5.7 Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

In onderstaande tabellen zijn de gegevens opgenomen conform de geldende voorschriften uit de Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT).

De Stichting NHL heeft als topfunctionarissen aangemerkt de leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur.

Bezoldiging topfunctionarissen

Toezichthoudende topfunctionarissen (2016)

(Bedragen x € 1)	H.H. Apotheker	P.J.B.J. Visschedijk	R.C.A. Wilcke	K.H.A. van Anken	J. van Dijk	M.E. de Vries	T. Cohen
Functie(s)	Voorzitter	Vice vz/Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-08	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12
Bezoldiging							
Beloning	12.000	8.000	5.333	12.000	8.000	8.000	8.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	12.000	8.000	5.333	12.000	8.000	8.000	8.000
Toepasselijk WNT-maximum	24.600	16.400	10.933	16.400	16.400	16.400	16.400

Toezichthoudende topfunctionarissen (2015)

(Bedragen x € 1)	H.H. Apotheker	P.J.B.J. Visschedijk	R.C.A. Wilcke	K.H.A. van Anken	J. van Dijk	M.E. de Vries	T. Cohen
Functie(s)	Voorzitter	Vice vz/Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12
Bezoldiging							
Beloning	12.000	8.000	8.000	4.000	8.000	8.000	8.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	12.000	8.000	8.000	4.000	8.000	8.000	8.000
Toepasselijk WNT-maximum	26.700	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800

De beloning over het tweede halfjaar van 2015 van € 4.000 voor de heer van Anken is in de salarisadministratie van 2016 uitbetaald. Dit bedrag is in de WNT-tabel van 2016 opgenomen.

Conform de Europese regelgeving op het gebied van de omzetbelasting, zijn de beloningen van de leden van de Raad van Toezicht inclusief 21 % omzetbelasting in rekening gebracht aan de Stichting NHL. In bovenstaande tabel zijn deze beloningen conform de regelgeving van de WNT weergegeven exclusief de omzetbelasting.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen (2016)

(Bedragen x € 1)	W. Smink	J. van Iersel
Functie(s)	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband in 2016	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?		
Bezoldiging		
Beloning	143.185	124.315
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	15.354	14.733
Totaal bezoldiging	158.539	139.048
Toepasselijk WNT-maximum	164.000	164.000

Leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking (2016)

(Bedragen x € 1)	E.P. Hus
Functie(s)	lid CvB (a.i.)
Duur dienstverband in 2016	1-4 tm 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja
Totaal bezoldiging	188.300
Toepasselijk WNT-maximum	198.000

Leidinggevende topfunctionarissen (2015)

(Bedragen x € 1)	W. Smink	J. van Iersel
Functie(s)	Voorzitter	lid
Duur dienstverband in 2015	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?		
Bezoldiging		
Beloning	148.008	122.219
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	15.986	15.074
Totaal bezoldiging	163.994	137.293
Toepasselijk WNT-maximum	178.000	178.000

5.8 Vergoedingen aan en declaraties van bestuurders

Vergoedingen aan en declaraties van bestuurders

Kostensoort	W. Smink	J. van Iersel	E. Hus	CvB Gezamenlijk	Totaal
Reiskosten binnenland	6.798	7.063	9.085	794	23.740
Reiskosten buitenland	-	3.722	-	-	3.722
Overige kosten	1.851	207	-	-	2.058
Studiekostenvergoeding	240	15.827	-	-	16.067
Totaal	8.889	26.819	9.085	794	45.587

De Raad van Toezicht heeft het declaratiereglement voor het CvB vastgesteld. De directie van Finance & Control controleert of de declaraties in lijn zijn met het reglement.

6.



Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. De Raad van Toezicht staat het College van Bestuur gevraagd en ongevraagd met raad terzijde. Naast deze rollen van toezichthouder op en klankbord voor het bestuur, vervult de Raad van Toezicht ook de rol van werkgever van de leden van het bestuur. De Raad van Toezicht bestaat uit zes leden. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de Raad van Toezicht zich naar het belang van de stichting en de daaraan verbonden hogeschool.

Verslag toezichtstaken Raad van Toezicht

Strategie

In het verslagjaar is gelet op de fusieplannen een nieuw Strategisch Plan voor een beperkte periode 2016-2018 vastgesteld. Dit Strategisch Plan is tot stand gekomen in nauw overleg met de (commissie OOC van de) Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft onder meer aandacht gevraagd voor de verbinding met de docent en de intrinsieke focus op kwaliteit. Daarnaast zijn de indicatoren aangescherpt en is een nulmeting uitgevoerd.

Besturing

Het besturen van de hogeschool en tegelijkertijd een zeer intensief fusieproces vergt veel van de inzet van bestuurders. Raad van Toezicht en College van Bestuur hebben begin 2016 gezamenlijk geconcludeerd dat het zowel voor het kunnen ontwikkelen van de nodige doorzettingskracht met betrekking tot de noodzakelijke doorontwikkeling van het going concern, als voor het fusieproces, gewenst was om het college van bestuur tijdelijk uit te breiden met een derde lid. Dit heeft geleid tot de aanstelling in april 2016 van de heer Eddy Hus als interim collegelid voor de duur van een jaar. De heer Hus werd belast met de integrale portefeuille bedrijfsvoering.

Systeem van kwaliteitszorg

Toezicht houden op het systeem van kwaliteitszorg binnen de instelling is een wettelijke taak van de raden van toezicht. De Raad van Toezicht geeft hier invulling aan door de kwaliteitszorgsystemen voor onderwijs en onderzoek plenair te bespreken. Dat gebeurt op hoofdlijnen. In de Commissie OOC van de raad worden de kwaliteitszorgsystemen en de werking daarvan meer in detail besproken. De commissie vervult in dezen een belangrijke klankbordfunctie voor het bestuur.

Voorgenomen fusie

De voorgenomen fusie met Stenden Hogeschool vormde een standaard agendapunt op de vergaderingen van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft over de voorgenomen fusie niet alleen met het College van Bestuur van gedachten gewisseld, maar ook met de Medezeggenschapsraad en met de Raad van Toezicht van Stenden Hogeschool. Samen met de Raad van Toezicht van Stenden zijn de benoemingsprocedure en profielschets voor het bestuur

en voor de raad van toezicht van de nieuwe hogeschool definitief vastgesteld en ter instemming aan de medezeggenschapsraden van beide instellingen voorgelegd.

In september hebben de raden van toezicht van beide hogescholen met de colleges van bestuur een gezamenlijke bijeenkomst georganiseerd onder leiding van de externe moderator die ook de zelfevaluaties van beide raden heeft begeleid. Tijdens deze gezamenlijke bijeenkomst stonden naast een nadere kennismaking twee inhoudelijke thema's centraal: de gewenste toekomstige toezichtcultuur binnen de nieuw te vormen hogeschool en de samenstelling en het profiel van de toekomstige raad van toezicht.

De Raad van Toezicht is ervan overtuigd dat de fusie van grote meerwaarde is voor de continuïteit, kwaliteit en vernieuwingskracht van het onderwijs en onderzoek, dat daardoor in samenwerking met andere partijen kan fungeren als aanjager van innovatie in de regio.

Risicobeheersing en financiën

In 2016 is met instemming van de Raad van Toezicht voor de eerste keer met een negatieve begroting van -€ 1,5 mln gewerkt. Het boekjaar 2016 sluit met een exploitatieresultaat van -€ 3,4 mln. Zie voor een toelichting elders in dit jaarverslag. De goedgekeurde begroting 2017 sluit € 1,3 mln negatief.

De hogeschool heeft een gezonde financiële basis. Het solvabiliteitspercentage is voldoende. Er is een systeem van risicomanagement binnen de gehele hogeschool ingevoerd, de bewaking van aanbestedingen is verder aangescherpt en de projectadministraties zijn in het verslagjaar weer verder op orde gebracht. De Raad van Toezicht heeft na zorgvuldige afweging een majeure investering in de renovatie van het Maritiem Instituut Willem Barentsz op Terschelling goedgekeurd. Deze wordt grotendeels extern gefinancierd.

De Raad van Toezicht constateert mede op basis van de managementletter van de accountant dat het College van Bestuur in control is wat betreft het financieel beheer van de hogeschool.

Naleving wet- en regelgeving en branchecode

De Raad van Toezicht stelt op basis van rapportages van de accountant vast dat de NHL zich conformeert aan wet- en regelgeving en aan de branchecode.

Verslag commissies

De Raad van Toezicht heeft vier commissies:

- Benoemings- en remuneratiecommissie
- Auditcommissie
- Commissie onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten
- Fusiecommissie

De eerste drie commissies zijn permanent en beschikken over een eigen reglement. De Fusiecommissie is een tijdelijke commissie.

De commissies worden samengesteld op basis van specifieke competenties en achtergronden van de leden van de Raad van Toezicht. De commissies komen gemiddeld vier keer per jaar bijeen en worden ondersteund door de secretaris van de Raad van Toezicht.

De commissies geven een inhoudelijke verdieping aan het functioneren van de raad en hebben een belangrijke klankbordfunctie voor de leden van het College van Bestuur. De commissies bieden een platform om bestuurlijke thema's en dilemma's open met elkaar te bespreken. In de commissies kunnen onderwerpen meer in detail worden behandeld. Bij specifieke thema's worden stafmedewerkers in de commissies uitgenodigd voor het geven van een presentatie of nadere toelichting. Door de commissiestructuur kan de raad zich richten op de hoofdlijnen van beleid. Het resultaat van de besprekingen in de commissievergaderingen wordt via schriftelijke verslaglegging in de eerstvolgende vergadering met de plenaire raad gedeeld.

Benoemings- en remuneratiecommissie

De Benoemings- en remuneratiecommissie is belast met opvolgingsprocedures binnen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De commissie bestaat uit de voorzitter en de vice-voorzitter van de Raad van Toezicht, de heren Apotheker en Visschedijk. De laatste is voorzitter van de commissie. De commissie is in de verslagperiode relatief vaak bijeen geweest.

Benoemingsprocedures

De commissie heeft zich in de verslagperiode intensief gebogen over:

- de herbenoeming van de voorzitter van het College van Bestuur;
- de herbenoeming van het lid van het College van Bestuur;
- het aantrekken van een derde interim-lid van het College van Bestuur;
- de benoemingsprocedure en het profiel van het college van bestuur van de nieuwe fusiehogeschool;
- het profiel en de samenstelling van de raad van toezicht van de fusiehogeschool.

De twee laatste onderwerpen zijn later overgenomen door de Fusiecommissie. Zie aldaar.

Op 1 april 2016 liep de tweede en in principe laatste zittingsperiode van vier jaar van de voorzitter van het College van Bestuur, de heer Smink, af. De Raad van Toezicht heeft de heer Smink verzocht langer aan te blijven om het fusieproces met Stenden Hogeschool dat vertraging had opgelopen, in goede banen te leiden en af te ronden. Nadat de medezeggenschapsraad had ingestemd met de herbenoemingsprocedure die voorzag in een interne sonderingsronde door een delegatie van de Raad van Toezicht, is de heer Smink voor twee jaar herbenoemd. Thans - we schrijven begin mei 2017 - heeft de heer Smink aangekondigd dat met de instemming door de beide medezeggenschapsraden op zak en de goedkeuring van de fusie door de minister in zicht, na negen jaar voor hem met ingang van het studiejaar 2017/2018 een natuurlijk moment is aangebroken om afscheid van de NHL te nemen en een volgende uitdaging te zoeken.

Collegelid de heer Van Iersel was voor een eerste termijn van drie jaar benoemd tot 1 maart 2017. De Benoemings- en remuneratiecommissie heeft in het verslagjaar zijn herbenoeming per die datum voorbereid. De medezeggenschapsraad heeft met het voorstel voor de herbenoemingsprocedure ingestemd. De herbenoeming van de heer Van Iersel is inmiddels een feit.

Werkgeversrol

De Benoemings- en remuneratiecommissie is belast met de werkgeversrol van de Raad van Toezicht voor de leden van het College van Bestuur. Het beleid is dat de leden van het College van Bestuur in beginsel voor maximaal twee zittingsperioden van vier jaar worden benoemd. De commissie bereidt de jaarlijkse resultaatsafspraken van de Raad van Toezicht met het College van Bestuur voor en voert namens de raad de functioneringsgesprekken met de leden van het college. De commissie heeft individuele en gezamenlijke voortgangs- en functioneringsgesprekken gevoerd met de collegeleden. In de beoordelingssystematiek van de leden van het College van Bestuur wordt niet alleen gekeken naar het behalen van harde kernprestatie-indicatoren, maar met name naar het persoonlijk functioneren in het collegiale besturingsmodel op basis van persoonlijke gedragscomponenten en competenties. In de herbenoemingsprocedure van de voorzitter van het college is door middel van een sonderingsronde langs interne stakeholders geanticipeerd op het voornemen om een vorm van 360° feedback te gaan toepassen.

De commissie bewaakt dat de beloning van de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht binnen de landelijk afgesproken codes en de normen van de WNT plaatsvindt. Voor het bestuur geldt een declaratiereglement.

Auditcommissie

De Auditcommissie heeft tot taak de Raad van Toezicht te ondersteunen in zijn toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van financiën, administratieve organisatie, interne controle en risicobeheersing. Dit heeft onder meer betrekking op:

- de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen
 - de inrichting en procedures betreffende de financieel-administratieve organisatie;
 - de beoordeling van het werkplan van de directie Finance & Control;
 - de goedkeuring van de begroting en de jaarrekening;
 - de goedkeuring van niet-controle opdrachten aan de registeraccountant;
 - de beoordeling van de meerjarige financiële exploitatie;
 - de benoeming en de beoordeling van het functioneren van de registeraccountant;
 - de naleving door het bestuur van aanbevelingen van de registeraccountant.
- De Auditcommissie reflecteert vanuit een positief kritische benadering op het financieel beleid en het bedrijfsmatig reilen en zeilen van de organisatie.

De commissie bestaat uit drie leden: Cohen, voorzitter, De Vries en Van Anken. Naast de portefeuillehouder bedrijfsvoering van het College van Bestuur worden de vergaderingen van de Auditcommissie standaard bijgewoond door de directeur Finance & Control en de concerncontroller. De commissie is in de verslagperiode vijfmaal bijeen geweest waaronder eenmaal in aanwezigheid van de externe accountant PWC.

De perioderapportages, jaarrekening, managementletter en begroting worden in detail in de Auditcommissie besproken. Op basis van het door de commissie gevormde oordeel kan behandeling in de Raad van Toezicht op hoofdlijnen plaatsvinden. De managementletter en jaarrekening zijn besproken in aanwezigheid van de accountant. De aanbevelingen van de accountant worden opgenomen in een actiepuntenoverzicht dat door de commissie wordt bewaakt.

De begroting wordt voorafgegaan door een beleidsinhoudelijke kaderbrief en een financiële kaderstelling. Deze worden in de Auditcommissie behandeld. De Auditcommissie heeft ingestemd met de kaderstelling 2017. Daarin werd voorgesteld om met een negatieve begroting van -€ 1,3 mln te werken (t.o.v. -€ 1,5 mln in 2016). De hogeschool werd in de tweede helft van het verslagjaar geconfronteerd met een wijziging van het rijksbeleid, als gevolg waarvan de bekostiging vanaf 2017 structureel met € 2 mln wordt verlaagd. Daarnaast speelde een aantal andere negatieve financiële effecten, waaronder langstudeerders, niet volledige looncompensatie en een korting op basis van het niet behalen van de studierendementsdoelstelling in het kader van de prestatieafspraken met OCW. Bij elkaar genomen noodzaakte dit tot ingrijpende maatregelen om conform begroting uit te komen. Het College van Bestuur heeft hierover intensief overleg met de Auditcommissie gevoerd. Uiteindelijk zijn twee maatregelen getroffen: een forse efficiëncyslag bij de staven en diensten en een generieke vertaling van de rijksbijdragekorting naar alle organisatieonderdelen.

Het format voor de perioderapportages is conform afspraak met de Auditcommissie aangescherpt op relevantie van de stuurinformatie. De Auditcommissie is van mening dat de gehanteerde drie rapportagemomenten P2, P4, P8 toereikend zijn om tussentijds te kunnen bijsturen.

De Auditcommissie heeft diverse keren gesproken over de professionalisering en herinrichting van de controlfunctie. Zij ondersteunt de beweging van financial control naar een systeem van businesscontrol met een bredere scope dan alleen financieel. Tevens staat de commissie achter het hiërarchisch onderbrengen van de controllers van de business units bij de directie Finance & Control. De businesscontrollers blijven wel werken bij de decentrale organisatieonderdelen.

In het kader van de fusie met Stenden Hogeschool heeft de Auditcommissie het externe validatie-rapport van KPMG over de financiële haalbaarheid en meerjarenramingen besproken.

De plannen om de gebouwen van het Maritiem Instituut Willem Barentsz op Terschelling ingrijpend te renoveren zijn gelet op de omvang van het benodigde investeringsbedrag een aantal malen met de Auditcommissie besproken en zorgvuldig gewikt en gewogen. Op basis van een

second opinion en een vergelijking met de kosten van alleen groot onderhoud uitgevoerd door bureau Arcadis, heeft de commissie de Raad van Toezicht geadviseerd om het benodigde investeringsbedrag van € 13.050.000 goed te keuren.

Voor het overige heeft de Auditcommissie met het college gesproken over onder meer versterking van de inkoopfunctie, aanbestedingskwesties, de inrichting van de HR-kolom, de melding van een datalek, risicomangement en de aanschaf van een nieuw financieel pakket. Het compliant zijn wat betreft wet- en regelgeving met betrekking tot aanbestedingen is mede naar aanleiding van enkele bemerkingen van de accountant verder aangescherpt.

Commissie Onderwijs, Onderzoek en Contractactiviteiten

De commissie Onderwijs, Onderzoek en Contractactiviteiten (commissie OOC) bestond uit drie leden: Wilcke, voorzitter, Van Dijk en Visschedijk. Van Dijk heeft in de loop van het verslagjaar het voorzitterschap van Wilcke overgenomen in verband met diens vertrek uit de Raad van Toezicht. De commissie is nadien als tweemanschap verder gegaan. De commissie heeft in de verslagperiode viermaal vergaderd. De commissie OOC richt zich met name op de wettelijke taak van de Raad van Toezicht om toe te zien op het systeem van kwaliteitszorg.

Naast het systeem van kwaliteitszorg voor onderwijs en onderzoek bespreekt de commissie regulier de resultaten van opleidingsvisitaties/-accreditaties, evaluatie/validatie rapporten van onderzoek/lectoraten, het beleid ten aanzien van onderzoek en lectoraten, de borging van het eindniveau en de uitkomsten van de jaarlijkse nationale studentenenquête en de ranking in de keuzegids.

Speciale aandacht ging uit naar het nieuwe strategisch plan 2016-2018, waarover de commissie intensief met de portefeuillehouder van het college van gedachten heeft gewisseld. Verder heeft de commissie gesproken over de verantwoording van de prestatieafspraken met OCW, de regeling voor docent-onderzoekers, het publicatiebeleid met betrekking tot onderzoeksresultaten, de nieuwe website voor onderzoek, het transitieplan voor de tweedegraads lerarenopleidingen en de hogeschoolbrede introductie van het digitale module evaluatie instrument.

De commissie voert jaarlijks een gesprek met de voorzitters van een aantal examencommissies. Doel van dit gesprek is om uit de eerste hand een goed beeld te krijgen van het functioneren van de examencommissies, de wijze waarop zij hun wettelijke taken verrichten en bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In april heeft de commissie gesproken met de voorzitters van de examencommissies Communicatie, Talen en Creative Technologies over het borgen van de kwaliteit van eindwerken, de uitvoering van het toetsbeleid en de bewaking van het examenproces. Onder andere werd aangegeven dat de examencommissies gebaat zouden zijn bij centrale ondersteuning van hun werkzaamheden op administratief en organisatorisch vlak, zoals archivering.

De commissie ontvangt ook elk jaar een van de lectoren om direct geïnformeerd te worden over de inhoud van diens onderzoeksthema, de plaats ervan binnen het programma van de desbetreffende onderzoeksgroep en de verbindingen die met het werkveld worden gelegd. In het verslagjaar heeft de commissie gesproken met de lector Wendbaar Vakmanschap van het Instituut Educatie, de heer Marc Coenders.

Per toerbeurt neemt een lid van de commissie zitting in de VSB beuzencommissie.

Fusiecommissie

De Fusiecommissie is een tijdelijke commissie die het fusieproces tussen NHL en Stenden monitort. De commissie bestaat uit de leden Apotheker (voorzitter), Visschedijk en Cohen. De voorzitter van het College van Bestuur is de eerste gesprekspartner van de Fusiecommissie. De Fusiecommissie heeft zich gebogen over:

- de voortgang van het fusieproces;
- de samenstelling, benoemingsprocedure en profielschets van het nieuwe college van bestuur;
- de omvang, samenstelling en profielschets van de toekomstige raad van toezicht.

Deze onderwerpen zijn voorbereid in nauw overleg met de fusiecommissie van de raad van toezicht van Stenden Hogeschool. De definitieve voorstellen zijn voor instemming en advies voorgelegd en mondeling toegelicht aan de eigen medezeggenschapsraad.

De benoemingsprocedure en het profiel van het toekomstige college van bestuur van de fusiehogeschool zijn na het uitstel van de besluitvorming door de medezeggenschapsraden over de fusie, op onderdelen herijkt en bijgesteld. De belangrijkste wijziging is dat de voorzitter van het nieuwe college van bestuur extern zal worden geworven. In het verlengde van de benoemingsprocedure is met de medezeggenschapsraden gesproken over de samenstelling en zittingstermijnen van het nieuwe driehoofdige college van bestuur. Op instigatie van de medezeggenschapsraden is in de fusiedocumenten opgenomen dat aan het college van bestuur van de nieuwe hogeschool een vaste student-adviseur zal worden toegevoegd. Dit is een nieuw bestuurlijk fenomeen in hogeschoolland.

Het voorstel voor het profiel en de samenstelling van de Raad van Toezicht van de fusiehogeschool zijn eveneens na het uitstel van de interne besluitvorming herijkt en aangepast aan vernieuwende inzichten met betrekking tot toezicht.

De interne organisatie

Samenstelling: diversiteit, competenties en profielschets

De personele samenstelling van de Raad van Toezicht is opgenomen in bijlage 1, met vermelding van hoofd- en relevante nevenfuncties. Op de website is in overeenstemming met de Branchecode goed bestuur een volledig overzicht van de samenstelling van de Raad van Toezicht geplaatst, met vermelding van loopbaan, nevenfuncties, leeftijd, benoemingstermijn e.d. Het rooster van aftreden van de raad wordt gepubliceerd op de website.

Voor de leden van de Raad van Toezicht is een competentieprofiel vastgesteld. Voor de functie van voorzitter is dit aangevuld met een aantal specifieke competenties. Op basis van dit competentieprofiel is een algemene profielschets opgesteld die bij werving wordt gebruikt. Per vacature wordt dit algemene profiel aangevuld met specifieke elementen. De profielschetsen worden voor advies voorgelegd aan de medezeggenschapsraad.

In 2016 is de Raad van Toezicht zes keer plenair bijeen geweest.

Kwaliteitsborging: zelfevaluatie en scholing

Conform de Branchecode goed bestuur heeft in juli een zelfevaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. De zelfevaluatie vond plaats onder onafhankelijke externe begeleiding buiten aanwezigheid van het College van Bestuur. Er is met name gekeken naar de teamsamenstelling aan de hand van persoonlijke profielen van de leden van de Raad van Toezicht.

Incidenteel volgen leden individueel een scholingsbijeenkomst. De raad is collectief lid van de VTOI.

Contact met de organisatie

De leden van de Raad van Toezicht treden op diverse formele en informele momenten in contact met de organisatie: bij werkbezoeken, presentaties, inauguraties van lectoren, presentaties van lectoren in de Commissie OOC, het jaarlijkse gesprek van de commissie OOC met voorzitters van examencommissies, de officiële opening van het studiejaar, het voorzitterschap van de VSB-fonds beurscommissie en diverse evenementen binnen de hogeschool.

Eenmaal per jaar vindt een formeel overleg plaats tussen een delegatie van de Raad van Toezicht en de Medezeggenschapsraad, aan de hand van een gezamenlijk opgestelde agenda. Dit overleg wordt bijgewoond door het College van Bestuur. In het verslagjaar waren er in het kader van de herbenoeming van de collegeleden, de tijdelijke uitbreiding van het college en de fusie meerdere formele overlegmomenten. Daarnaast woont een delegatie van de Raad van Toezicht eenmaal per jaar een reguliere overlegvergadering van de Medezeggenschapsraad met het College van Bestuur als toehoorder bij.

De Raad van Toezicht bedankt studenten en medewerkers voor hun grote betrokkenheid bij de hogeschool en hun bijdrage aan het fusieproces. De raad feliciteert het College van Bestuur en de Medezeggenschapsraad met de succesvolle afronding van de interne besluitvorming over de fusie.

Namens de Raad van Toezicht,

Hayo Apotheker,
voorzitter

Leeuwarden, mei 2017

7.



	l.
Marrit	
Anne	oo
Gea	
Mirjam	Wze
Wat gaat goed	
7 jun 00	
over 17:00	
jeane	

1. E
yd
ryda
opha
s Ma

😊
😊
😊
😊
😞
😞
😞
😞

Bijlage 1

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond van 1 januari tot 1 september 2016 uit zeven leden. Sinds het expireren van de zittingstermijn van de heer Wilcke per 1 september 2016 bestaat de raad uit zes leden. De samenstelling van de Raad van Toezicht was gedurende het verslagjaar, met vermelding van de toen beklede relevante (neven)functies, als volgt:

Hayo Apotheker, voorzitter

De heer H.H. Apotheker, burgemeester gemeente Súdwest-Fryslân

Sector: overheid

Nevenfuncties:

- lid Adviesraad Fries Sociaal Planbureau

De heer Apotheker is per 1 augustus 2016 herbenoemd als voorzitter van de Raad van Toezicht voor een tweede termijn van vier jaar.

Paul Visschedijk

De heer P. Visschedijk, directeur/eigenaar IBIS (Bureau voor interim-management en strategisch advies)

Sector: bedrijfsleven/mkb

Nevenfuncties:

- directeur Innexus (netwerkorganisatie van voedingsbedrijven in Noord-Nederland)
- voorzitter landelijk Centrum voor Innovatief Vakmanschap Food&Agri
- voorzitter Raad van Toezicht en kwartiermaker Leeuwarden Europese Culturele Hoofdstad 2018
- voorzitter ledenraad coöperatie WTC Leeuwarden
- vicevoorzitter Raad van Commissarissen Rabobank Leeuwarden – Noord-West Friesland
- lid bestuur Food Circle
- lid bestuur landelijk Centre of Expertise Food
- lid Raad van Bezieling (Fries Millennium Comité)

De heer Visschedijk is vicevoorzitter van de Raad van Toezicht.

Ronald Wilcke

De heer R.C.A. Wilcke, voorzitter College van Bestuur ROC Flevoland / vicevoorzitter Raad van Bestuur ROC van Amsterdam-ROC Flevoland

Sector: (middelbaar beroeps) onderwijs

Nevenfuncties:

- lid Kerngroep Onderwijs & Arbeidsmarkt het Economic Development Board Almere
- lid Kerngroep Jeugd gemeente Almere
- lid Amsterdam Logistics Board
- lid bestuur JINC
- voorzitter benoemingsadviescommissie MBO Raad
- lid bestuur Innovam Lid stuurgroep Human Capital Agenda van de Economic Board Amsterdam
- lid bestuur Stichting De Nieuwe Meso

- lid Raad van Advies studentenroeivereniging Agon te Almere
- voorzitter bedrijfstakgroep Mobiliteit, Transport, Logistiek en Maritiem
- (vice)voorzitter sectorkamer MTLM van de Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven

In verband met het eindigen van zijn laatste zittingstermijn heeft de heer Wilcke per 1 september 2016 afscheid genomen als lid van de Raad van Toezicht.

Jouke van Dijk

De heer J. van Dijk, hoogleraar regionale arbeidsmarktanalyse aan de Rijksuniversiteit Groningen
Sector: hoger onderwijs en onderzoek

Nevenfuncties:

- voorzitter directie Waddenacademie
- president European Regional Science Association
- lid Sociaal-Economisch Raad Noord-Nederland
- lid Bestuur van de Stichting Academische Opleidingen Groningen
- lid Adviesraad Sociaal Planbureau Groningen
- directeur Klaassen Consulting B.V.

Monique de Vries

Mevrouw M.E. de Vries, zelfstandig adviseur, interim-manager en coach

Sector: financiën, bedrijfsvoering

Nevenfuncties:

- lid Raad van Toezicht Stichting AAP
- voorzitter Geschillencommissie Fietsersbond ENFB
- lid Raad van Toezicht Stichting Beroeps Opleiding Huisartsen (SBOH)

Kees van Anken

De heer K.H.A. van Anken, eigenaar Van Anken Ontwikkeling & Advies; vanuit dit bureau werkzaam als interimbestuurder bij MEE Fryslân

Sector: maatschappelijke dienstverlening

Nevenfuncties:

- vice voorzitter Raad van Toezicht Thuiszorg Het Friese Land
- voorzitter Raad van Advies krachtgerichte methodieken UMC Radboud Nijmegen
- voorzitter Stichting Zwerfjongeren Nederland (SZN)
- voorzitter en ambassadeur van "Van de Straat", samenwerkingsverband van SZN, Federatie opvang, KMKN en Drift (Erasmusuniversiteit)
- lid bestuur Stichting Vrienden van Talant
- vice voorzitter bestuur Stichting Kamers met Kansen

Tom Cohen

De heer T. Cohen, directeur Oogcentrum Noordholland

Sector: bedrijfsleven/financiën

Nevenfuncties:

- lid Raad van Toezicht ROC Horizon College

Samenstelling commissies Raad van Toezicht

Benoemings- en remuneratiecommissie

Paul Visschedijk, voorzitter

Hayo Apotheker

Commissie Onderwijs Onderzoek en Contractactiviteiten

Ronald Wilcke, tot 1 september 2016, voorzitter

Jouke van Dijk, voorzitter vanaf 1 september 2016

Paul Visschedijk

Auditcommissie

Tom Cohen, voorzitter
Kees van Anken
Monique de Vries

Fusiecommissie

Hayo Apotheker, voorzitter
Paul Visschedijk
Tom Cohen

Bijlage 2

Portefeuilleverdeling

College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit twee leden: Willem Smink (voorzitter) en Jan van Iersel. Op 1 april 2016 is het college tijdelijk uitgebreid met een derde lid in de persoon van Eddy Hus.

Samen hebben de collegeleden de dagelijkse leiding over de NHL. Het College van Bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de visie, missie en de doelstellingen van de hogeschool. Binnen het kader van een collegiaal bestuur hebben de collegeleden eigen portefeuilles en zijn zij verantwoordelijk voor verschillende beleidsterreinen en organisatieonderdelen. De portefeuilleverdeling is sinds april 2016 als volgt:

Portefeuille Willem Smink, voorzitter

- Strategische planvorming
- Zwaartepuntvorming en externe profilering
- Bestuurlijke- en juridische zaken
- Medezeggenschap
- Fusie

Portefeuille Jan van Iersel, lid

- Beleid t.a.v. onderwijs, onderzoek en lectoraten
- Kwaliteitsbeleid
- Internationalisering
- Instituten en Schools
- Leeuwarden Studiestad

Portefeuille Eddy Hus, lid a.i.

- Finance & Control
- Bedrijfsvoering:
 - Onderwijs, onderzoek en kwaliteitszorg
 - Human Resources
 - Marketing & Communicatie
 - Informatisering, Programmamanagement en Nieuwe media
 - Studentenzaken
 - Huisvesting en facilitaire zaken
 - Onderwijslogistieke zaken

Bijlage 3

Overzicht opleidingen

Bachelors en AD's:

Economie

34406	Accountancy	vt
34401	Bedrijfseconomie	vt/dt
80065	Ad Bedrijfseconomie	vt/dt
34414	Financial Services Management	du
34464	Bestuurskunde/overheidsmanagement	vt/dt
34419	European Studies	vt
39201	Integrale Veiligheid	vt/dt
34402	Commerciële Economie	vt/dt
	dt: einde instroom per 31 januari 2015	
34407	International Business and Languages	vt
34936	International Business and Management Studies	vt
39118	Business IT & Management	vt/dt
80024	Ad IT Service Management	vt/dt
39205	HBO-Rechten	vt/dt
	dt: einde instroom per 31 januari 2015	
34139	Bedrijfskunde-MER	vt/dt
34609	Human Resource Management	vt/dt
80073	Ad Human Resource Management	vt/dt
34405	Communicatie	vt/dt

Gezondheid

34560	Verpleegkunde	vt/dt
-------	---------------	-------

Gedrag & Maatschappij

34610	Culturele en Maatschappelijke Vorming	vt/dt
	dt: einde instroom per 31 oktober 2014	
34616	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	vt/dt
	dt: einde instroom per 31 oktober 2014	
35158	Pedagogiek	vt/dt

Onderwijs

39100	Docent Beeldende Kunst & Vormgeving	vt/dt
34745	Docent Theater	vt
34808	Leraar Basisonderwijs	vt
35193	Leraar Duits	vt/dt
35195	Leraar Engels	vt/dt
35196	Leraar Frans	vt/dt
35144	Leraar Frysk	vt/dt
35198	Leraar Nederlands	vt/dt
35202	Leraar Algemene Economie	vt/dt
35201	Leraar Aardrijkskunde	vt/dt
35203	Leraar Bedrijfseconomie	vt/dt
35197	Leraar Geschiedenis	vt/dt
35388	Leraar Gezondheidszorg en Welzijn	vt/dt



35411	Leraar Maatschappijleer	vt/dt
35421	Leraar Omgangskunde	vt/dt
35301	Leraar Biologie	vt/dt
35261	Leraar Natuurkunde	vt/dt
35199	Leraar Scheikunde	vt/dt
35221	Leraar Wiskunde	vt/dt

Techniek

34267	Elektrotechniek	vt
34276	Maritieme Techniek	vt
80067	Ad Maritieme Techniek	vt
34479	Informatica	vt
34280	Werktuigbouwkunde	vt
34263	Bouwkunde	vt
34279	Civiele techniek	vt
34371	Mobiliteit (einde instroom per 31 augustus 2015)	vt
30038	Ruimtelijke Ontwikkeling-Mobiliteit (vanaf 1 september 2015)	vt
34190	Ocean Technology	vt
34384	Maritiem Officier	vt
34397	Biologie en Medisch Laboratorium Onderzoek	vt
34331	Biotechnologie	vt
34396	Chemie	vt
34275	Chemische Technologie	vt
34092	Communication & Multimedia Design	vt
34421	Technische Bedrijfskunde	vt/dt
35168	Toegepaste wiskunde	vt

Masters:

40120	Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn	dt
44113	Pedagogiek	dt
49500	Social Work	dt
49117	Kunsteducatie	dt
45265	Leraar Duits	dt
45262	Leraar Engels	dt
45276	Leraar Fries	dt
45269	Leraar Nederlands	dt
45275	Leraar Algemene Economie	dt
45263	Leraar Wiskunde	dt
45272	Leraar Natuurkunde	dt
49122	Shipping Innovations	dt
49126	Serious Gaming (29 januari 2016)	dt

Bijlage 4

Wijzigingen onderwijsaanbod

Mutaties opleidingen 2016

Uitbreiding

De masteropleiding Serious Gaming is gestart per 29 januari 2016.

De instroom voor de deeltijdvarianten van de bacheloropleidingen Culturele en Maatschappelijke Vorming, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Pedagogiek is per 1 maart 2016 weer opengesteld.

Wijziging

geen

Beëindiging

geen

Bijlage 5

Overzicht van lectoraten en lectoren

Hogeschoolbreed thema Cross sectorale innovatie

Lectoraat Open Innovatie

Lector: Peter Joore

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat Open Innovatie ontwikkelt kennis en expertise die innovatieve professionals en organisaties in staat stelt om op een ontwerpgerichte wijze nieuwe producten, diensten en oplossingen te ontwikkelen. Uitgangspunt hierbij is dat deze innovaties zowel bijdragen aan de doelen van de eigen organisatie, als aan het maatschappelijke doel om te komen tot een slimme, duurzame en inclusieve samenleving. Het lectoraat richt zich hierbij specifiek op ontwerpprocessen waarbij verschillende soorten actoren samenwerken aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken in een Living Lab-omgeving.

Zwaartepunt Smart, Sustainable Industries

Onderzoeksgroep Renewable Resources

De onderzoeksgroep Renewable Resources houdt zich bezig met de circulaire economie, zowel in materiële zin als op energiegebied. Projecten hebben over het algemeen een link met het thema duurzame energie uit wind en zon, verduurzaming van gebouwen, duurzame mobiliteit en de kringloop van materialen, waarbij de focus momenteel ligt op de kunststofkringloop.

Lectoraat Windenergie

Lector: Gerard Schepers

Aandachtsterreinen:

Technische aspecten in de wereld van de windenergie staan centraal bij het onderwijs en onderzoek dat het lectoraat Windenergie verzorgt ten behoeve van de Nederlandse en buitenlandse windenergiesector. Het lectoraat levert daaraan een fundamentele bijdrage door zowel binnen als buiten de NHL onderwijs te geven op hbo- en wo-niveau. Op het gebied van onderzoek heeft het lectoraat een aantal zwaartepunten vastgesteld. Voorbeelden hiervan zijn onderhoud en bedrijfsvoering van off-shore windparken en kleine windturbines.

Lectoraat Zonnestroom & Vervoer

Associate lector: Tim Gorter

Aandachtsterreinen:

Fossiele brandstoffen zijn niet oneindig beschikbaar en de uitstoot van verschillende luchtverontreinigende stoffen levert grote problemen op voor mens en milieu. Het lectoraat

Zonnestroom & Vervoer wil bijdragen aan lokaal emissievrije mobiliteit en decentrale energievoorziening. Door nieuwe moduletechnologie te ontwikkelen, wil het lectoraat de beperkingen van huidige, veelgebruikte systemen achter zich laten. Daarom ligt de focus op de integratie van photovoltaïsche-technologie in vaartuigen, voertuigen en in de bebouwde omgeving, zowel direct als via lokale intelligente netten. Het gebruik van zonne-energie leidt zo tot onafhankelijkheid van fossiele brandstoffen.

Lectoraat Circular Plastics

Lectoren: Rudy Folkersma en Jan Jager

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat Circulair Plastics richt zich op de optimalisatie van het hergebruik van kunststoffen door kennisontwikkeling over de toepassingsmogelijkheden van kunststof verpakkingsafval. Het doel hierbij is het sluiten van de recyclingketen van afval naar grondstof op weg naar een 100% circulaire economie. Dit lectoraat is opgericht in samenwerking met de provincie Fryslân en het Afvalfonds Verpakkingen.

Onderzoeksgroep Smart Industries

Lectoraat Computer Vision

Lector: Jaap van de Loosdrecht

Aandachtsterreinen:

Een camera legt beelden vast. Een computer analyseert en interpreteert die beelden. Daarna worden er vervolgpacten aangestuurd op basis van die gegevens. Het lectoraat Computer Vision is gespecialiseerd in het automatiseren van dit proces van visuele inspecties. Daarnaast heeft het lectoraat zich gespecialiseerd in de ondersteunende domeinen Data Science, Parallel Computing en Sensor Fusion-technologie. Deze domeinen zijn voor Computer Vision belangrijk. Voor het bedrijfsleven heeft het kenniscentrum, inmiddels in samenwerking met het lectoraat, sinds 1996 meer dan tweehonderd haalbaarheidsonderzoeken uitgevoerd.

Lectoraat Data Science

Lector: Ioannis Katramados

Aandachtsterreinen:

Data Science richt zich op het omzetten van Big Data naar informatie en kennis door het gebruik van intelligente software. Het lectoraat Data Sciences richt zich op de gebieden Smart Factories, Watertechnology, Robotics, Agri, Health en andere sectoren van de industrie. Aangezien een belangrijk deel van alle data bestaat uit beelden en video, werkt het lectoraat Data Science nauw samen met het Kenniscentrum/lectorat Computer Vision. Het doel is state-of-the-art praktijkgericht onderzoek te doen in samenwerking met academische en industriële partners.

Lectoraat Serious Gaming

Lector: Hylke van Dijk

Aandachtsterreinen:

Serious gaming ondersteunt mensen om op een positieve manier regie te nemen over hun leven en hun omgeving. Het lectoraat Serious Gaming doet dit met behulp van situatie-specifiek ontworpen interactieve media en gametechnologie, waardoor mensen op een actieve manier leren. De serious gaming-principes zijn breed toepasbaar. Het lectoraat werkt hierin samen met diverse partijen aan praktijkonderwerpen in onder andere educatie, veiligheid, duurzaamheid en welbevinden.

Lectoraat Watertechnologie

Lector: Luewton Agostinho

Aandachtsterreinen:

Innovatieve technieken om drinkwater en rioolwater te zuiveren staan centraal bij het lectoraat Watertechnologie. Dit zorgt niet alleen voor een beter milieu en efficiëntere productie van drinkwater in Nederland, maar ook voor nieuwe betaalbare technieken voor ontwikkelingslanden of rampgebieden.

Onderzoeksgroep Smart Industries

De onderzoeksgroep Maritiem richt zich op het concurrerender, veiliger en duurzamer maken van maritieme processen.

Lectoraat Maritiem, Marien, Milieu & Veiligheidsmanagement

Lector: Wierd Koops

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat Maritiem, Marien, Milieu & Veiligheidsmanagement richt zich op de gebruikers van de zeeën, de zee en de zeebodem, zowel ecologisch als abiotisch. Het lectoraat richt zich op het voorkomen van verontreiniging van de zee door de verschillende gebruikers. Het lectoraat houdt zich vooral bezig met onderzoek rond calamiteitenbestrijding op zee: preventie, acties tijdens een calamiteit en het opruimen van eventuele vervuiling. Met nieuwe onderzoeken kunnen kwetsbare omgevingen zoals de Waddenzee beter beschermd worden.

Lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken

Lector: Joop Splinter

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken richt zich op technologische innovaties in de scheepvaartindustrie. Het doel is om de maritieme sector te helpen versterken in een tijd waarin deze sector staat voor uitdagingen door toenemende concurrentie en een dalend aanbod van goed gekwalificeerd personeel en de nationale en internationale wet- en regelgeving steeds strenger wordt.

Lectoraat Maritime Law

Lector: Welmoed van der Velde

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat Maritime Law verricht praktijkgericht onderzoek op het snijvlak van techniek en recht. De focus ligt daarbij op het privaatrecht. Het lectoraat kent drie onderzoekslijnen: (1) versterking van de maritieme sector: privaatrecht dat smart shipping stimuleert; (2) versterking van de maritieme professional door kennis van recht en onderzoekend vermogen en (3) versterking van de bescherming van het milieu: privaatrecht voor innovatieve schepen.

Onderzoeksgroep Concurrentiekracht

De onderzoeksgroep concurrentiekracht richt zich op het concurrerder maken van bedrijven en instellingen. Het richt zich zowel op de menselijke als de bedrijfsmatige kant van ondernemerschap.

Lectoraat Persoonlijk Leiderschap & Innovatiekracht

Lector: Jelle Dijkstra

Aandachtsterreinen:

Welke eigenschappen en kwaliteiten moeten professionals bezitten om vlot in te kunnen spelen op de razendsnelle ontwikkelingen om zich heen? Schaalvergroting, toename van kennis en informatie, economische veranderingen en technologische innovaties volgen elkaar steeds sneller op. Dit vereist de vaardigheid om je snel en probleemloos te kunnen aanpassen en oplossingen te verzinnen voor vraagstukken die zich in de omgeving voordoen. Het lectoraat Persoonlijk Leiderschap & Innovatiekracht onderzoekt de kwaliteiten die nodig zijn voor snelle aanpassingen en het sturen van nieuwe ontwikkelingen.

Lectoraat Veranderend Ondernemerschap

Lector: Johan Mekkes

Aandachtsterreinen:

Noord-Nederlandse mkb-ondernemingen die de ambitie hebben om hun vleugels uit te slaan buiten de eigen regio, weten zich gesteund door het lectoraat Veranderend Ondernemerschap. De focus ligt op het ontwikkelen en toepassen van gereedschappen en methoden die kunnen bijdragen aan de continuïteit en groei van ondernemingen. Procesoptimalisatie en nieuwe business- en verdienmodellen zijn daarbij belangrijke aandachtsgedebieden. Ook doet het lectoraat Veranderend Ondernemerschap beleidsondersteunend onderzoek voor (semi-) overheden en andere instellingen, om de ontwikkeling van het mkb in regio's of in bepaalde sectoren te stimuleren.

Zwaartepunt Vital Regions

Onderzoeksgroep Zorg & Welzijn

De onderzoeksgroep Zorg en Welzijn heeft als doel om een bijdrage te leveren aan de verbetering van de kwaliteit van leven en zorg aan kwetsbare burgers met een ondersteuningsvraag.

Lectoraat iHuman - Welzijn Zorg Digitaal

Lector: Ate Dijkstra

Aandachtsterreinen:

Welzijns- en zorgorganisaties staan voor een pittige uitdaging om antwoorden te vinden op de stijging van het aantal oudere burgers met welzijns- en gezondheidsproblemen, schaarste op de arbeidsmarkt en oplopende welzijns- en zorgkosten. In het lectoraat iHuman gaat het hoger onderwijs samen met het werkveld, bedrijven en burgers uitdagingen aan die bijdragen aan gezond oud worden. Om gezond oud te worden, wordt veel verwacht van het bevorderen van de zelfredzaamheid. iHuman staat voor het vinden en in co-creatie ontwikkelen van oplossingen in welzijn en zorg om mensen zo lang mogelijk zelfredzaam te laten zijn en blijven.

Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd

Lector: Evelyn Finnema

Aandachtsterreinen:

Op het gebied van wonen, zorg en welzijn is ondersteuning gewenst van kwetsbare ouderen, hun mantelzorgers en professionele hulpverleners. Het Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd voert voor die doelgroep innovatie- en onderzoeksprojecten uit waar huidige en latere zorg- en welzijnsprofessionals bij gebaat zijn. De toepasbaarheid in het werkveld en de actualiteit van de onderwerpen is daarbij steeds bepalend. Het lectoraat wil met haar innovaties, onderzoek en onderwijs een bijdrage leveren aan toekomstbestendige menswaardige zorg en ondersteuning van kwetsbare ouderen.

Lectoraat Zorg & Innovatie in de Psychiatrie

Lector: Nynke Boonstra

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat Zorg & Innovatie in de Psychiatrie richt zich op het herstel van mensen met een psychiatrische aandoening of een kwetsbaarheid. Het lectoraat onderzoekt hoe deze mensen zo actief mogelijk kunnen deelnemen aan de samenleving. Het gaat hierbij om evidence-based werken. Het lectoraat is opgericht in samenwerking met GGZ Friesland.

Lectoraat Zorg voor Jeugd

Lector: Janneke Metselaar

Aandachtsterreinen:

De missie van het lectoraat Zorg voor Jeugd is dat kinderen gezond en veilig opgroeien, hun talenten ontwikkelen en naar vermogen meedoen. Het lectoraat heeft als doel om samen met de Friese zorgaanbieders de expertise en kwaliteit van de zorg voor jeugd met elkaar te verbinden. Hierbij gaat het zowel om somatische zorg, geestelijke zorg en jeugd- en opvoedhulp.

Onderzoeksgroep Bestuur, Veiligheid en Recht

De onderzoeksgroep Bestuur, Veiligheid en Recht richt zich op vraagstukken rond bestuur, veiligheid en recht in vitale regio's. Deze vraagstukken kennen doorgaans een sterke digitale component.

Lectoraat Cybersafety

Lector: Wouter Stol

Aandachtsterreinen:

De missie van het lectoraat Cybersafety is bijdragen aan een veilige digitale samenleving. Het lectoraat doet dat middels onderzoek ten gunste van het veiligheidsonderwijs en de veiligheidspraktijk. Het lectoraat werkt bij voorkeur interdisciplinair, zoals in het Cyber Science Center. Het onderzoeksprogramma van het lectoraat voor 2016-2020 is getiteld 'Safety, Security and Law Enforcement in a Digital Society'. De drie hoofdthema's daarin zijn: (1) bedrijf en cybersecurity; (2) jeugd en cybersafety en (3) politiefunctie in een digitale samenleving. Bij elk van deze drie thema's is aandacht voor slachtofferschap, ouderschap en rechtshandhaving.

Cybersafety is een gemeenschappelijk lectoraat van NHL Hogeschool en de Politieacademie en werkt nauw samen met de Open Universiteit (OU). Met de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) werkt het lectoraat aan nieuw masteronderwijs ('Law & Governance in Digital Society').

Lectoraat i-Thorbecke

Lector: Hugo Verheul

Aandachtsterreinen:

Hoe valt de kwaliteit van het openbaar bestuur te verbeteren door de inzet van digitale technologie? Het lectoraat i-Thorbecke houdt zich door middel van praktijkgericht onderzoek bezig met deze vraag. Digitalisering kan er voor zorgen dat overheden sneller besluiten kunnen nemen, gemakkelijker contact kunnen leggen met burgers en hun taken beter kunnen uitvoeren. Dit vereist echter zowel van overheidsorganisaties als van individuele ambtenaren een andere manier van werken. Samen met gemeenten en provincies onderzoekt het lectoraat hoe overheden de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering optimaal kunnen benutten.

Onderzoeksgroep Vitale Educatie

De onderzoeksgroep Vitale Educatie heeft als doel om verbindend, explorerend en ontwerpend leren en werken in de vitale regio te bevorderen.

Lectoraat Duurzame Schoolontwikkeling

Lector: Hennie Brandsma

Aandachtsterreinen:

Scholen die vernieuwingen doorvoeren, moeten die veranderingen zelf kunnen onderzoeken en daarvan leren. Het lectoraat Duurzame Schoolontwikkeling helpt onderwijsinstellingen op weg om lerende organisaties te worden. Scholen worden zo levende laboratoria (living labs) waarin teams van docent-onderzoekers helpen bij het plannen, uitvoeren, onderzoeken en leren van onderwijskundige innovaties. Het lectoraat begeleidt die teams. Zo kunnen schoolorganisaties de effecten van onderwijsontwikkelingen op het leren van leerlingen vanuit de eigen school onderzoeken. Docenten worden onderzoekende professionals die hun eigen onderwijs kunnen vormgeven en er zelf op kunnen reflecteren.

Lectoraat Fries en Meertaligheid in Onderwijs en Opvoeding

Lector: Alex Riemersma

Aandachtsterreinen:

Centraal thema van het onderzoek en de onderwijsactiviteiten van het lectoraat Fries en Meertaligheid in Onderwijs en Opvoeding (FMOO) is de doorlopende leerlijn van drietalig basis-onderwijs naar meertalig voortgezet onderwijs. Uitwerkingsthema's zijn het didactisch handelen van de leraar plus het gebruik van de digitale leeromgeving met authentieke taaltaken en de samenhang/leeropbrengsten van de drie doeltalen Fries, Nederlands en Engels. Het lectoraat FMOO richt zich met name op leesbegrip, woordenschat en taalvaardigheid Fries in vergelijking met Nederlands en Engels.

Lectoraat Taalgebruik & Leren

Lector: Jan Berenst

Aandachtsterreinen:

Welke rol speelt taalgebruik binnen het leerproces? Het lectoraat Taalgebruik & Leren zoekt naar onderwijsvormen om zowel de mondelinge en schriftelijke taalvaardigheid als de opbouw van kennis bij leerlingen te optimaliseren. Samen met leerkrachten in een aantal netwerkscholen voert het lectoraat praktijkgericht onderzoek uit. Bij het zoeken en ontwikkelen van geschikte onderwijsvormen staan moderne vaardigheden centraal. Voorbeelden hiervan zijn het samenwerken in kleine en heterogene teams, het zoeken naar oplossingsstrategieën en het selecteren en benutten van verschillende vormen van informatie.

Lectoraat Wendbaar vakmanschap

Lector: Marc Coenders

Aandachtsterreinen:

Innovatie en wendbaarheid zijn twee essentiële voorwaarden voor economische groei en welzijn. De noordelijke regio heeft op dit terrein veel potentie. NHL Hogeschool wil als kennisinstelling direct bijdragen aan het vergroten van de regionale veerkracht en ontwikkeling. Het lectoraat Wendbaar Vakmanschap draagt door ontwerp- en praktijkgericht onderzoek bij aan de professionaliteit van beroepsbeoefenaren en neemt initiatieven om de kennis over de dynamiek van leren, veranderen en innoveren te vergroten. Het lectoraat doet onderzoek naar professionele identiteit en wendbaarheid, ontwerponderzoek naar nieuwe onderwijsontwikkelingen en participeert in regionale en landelijke netwerken.

Science, Parallel Computing en Sensor Fusion-technologie. Deze domeinen zijn voor Computer Vision belangrijk. Voor het bedrijfsleven heeft het kenniscentrum, inmiddels in samenwerking met het lectoraat, sinds 1996 meer dan tweehonderd haalbaarheidsonderzoeken uitgevoerd.

Bijlage 6

Publicaties

Hogeschoolbreed thema Cross sectorale innovatie

Onderzoeksgroep Open Innovatie

Celik, S., Joore, P., Wauben L., Brezet H. & Engelen, J. van. (2016) Conference paper: Managing Creativity: Oxymoron or Necessity? An analysis of social networks for enhancing regional creative output. RSD5 conference, Systemic Design for Social Complexity, Toronto Canada, 13-15 October 2016

Crul, M. (2016). Manual: Co-creating Smart City Labs: Participative training course modules. I, (output of SMACC project), September 2016.

Crul, M. (2016). E-Learning Modules Smart City Coaching (in Dutch) (output of SMACC project), December 2016.

Joore, P., Obinna, U., Wauben L. & Reinders, A. (2016) Journal article: Comparison of two residential Smart Grid pilots in the Netherlands and in the USA, focusing on energy performance and user experiences, Journal of Applied Energy, submitted 3-8-2016, accepted 27-1-2017, DOI information: 10.1016/j.apenergy.2017.01.086.

Joore, P., Wierda, R. & Barendsen R. (2016). Conference abstract and presentation, Case Study "Firm goals, flexible means; e-pedagogy in teacher education through Universal Design for Learning, presented at 11th EAPRIL conference of the European Association for Practitioner Research on Improving Learning, 23-25 November 2016, Porto, Portugal.

Joore, P. & Willenborg, A. (2016), Rapport. Masteropleiding Design Driven Innovation, NHL, Leeuwarden, November 2016

Joore, P., Celik, S., Smink, C.K. & Lehmann, M. (2016). Guidelines for Intermediary Innovation Networks - A manual for the development of student innovation labs, Report O6 for the Erasmus+ Innolabs project, , 09 February 2017

Joore, P. & Hammerl, B. (2016). Keynote presentation. Smart City Labs for the transition towards liveable cities, 2nd ESEIA Conference on Smart and Green Transitions in Cities and Regions, Graz, Austria, 4-6 April 2016.

Joore, P., Lugt, R. van der & Brezet H. (2016). Keynote presentation. Atelier of Projects, National Programme for the Modernization of Portuguese Polytechnic Institutes, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Peniche, Portugal, 12-13 juli 2016.

Obinna, U. (2016). Presentation. A design thinking approach for developing Smart City labs, 2nd ESEIA Conference on Smart and Green Transitions in Cities and Regions, Graz. Austria, 4-6 April 2016.

Obinna, U. (2016), Guest presentation. Smart Grids development at the low voltage areas: Insights from stakeholders and pilot projects' at the second Trans-National meeting of the Co-evolution of Smart Energy products and services (CESEPS) Consortium held at the University

of Technology in Graz, 1-2 December 2016.

Smink, C.K. (ed.), Celik, S., Joore, P., Christodoulou, P., Konnaris, Y., Osis, K. et al. (2016). Sustainable Innovation and Entrepreneurship Methodology - A manual for student project work in Innolabs, Report 05 for the Erasmus+ Innolabs project, August 2016

Zwaartepunt Smart Sustainable Industries

Onderzoeksgroep Smart Industries

Dijk, H.W. van (2016). Gaming as supporting technology in adherence to medical advice. Presentation. Jubileum congres Roesingh Research and Development. September 2016.

Dijk, L. van, Sluis, C.K. van der, Dijk, H.W. van & Bongers, R. (2016). Learning an EMG Controlled Game: Task-Specific Adaptations and Transfer. *Journal PLoS ONE*, 11.8, DOI 10.1371/journal.pone.0160817.

Hiemstra, D. (2016). Thesis. Focus on your strengths?; The role of perceived relative strengths versus weaknesses in learning effort. Rijks Universiteit Groningen.

Kuipers D.A., Wartena, B.O., Dijkstra, B.H., Terlouw, G., Veer van 't, J.T.B., Dijk, H.W. van, Prins, J.T. & Pierie, J.P.E.N. (2016). Paper. iLift: A health behavior change support system for lifting and transfer techniques to prevent lower-back injuries in healthcare. *International Journal of Medical Informatics*, { issn: 1386-5056. DOI: [cmtthttp://dx.doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2015.12.006](http://dx.doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2015.12.006)

Loosdrecht, J. van de, Boer, T. de, Dijkstra, M.R., Elsinga, C.W. & Dijkstra, K. (2016). Operations Manual Remotely Piloted Aircraft System V1.4, NHL, Leeuwarden, 8 September 2016.

Loosdrecht, J. van de, Boer, T. de, Dijkstra, M.R., Elsinga, C.W., Dijkstra, K. & Vries, M. de (2016). Safety Management Manual Remotely Piloted Aircraft System V1.3, NHL, Leeuwarden, 8 September 2016.

Marel, F. van der et al. (2016) The Boating Party; simulating sustainable boating in Fryslan. Workshop. Simulation Workshop RUG/Campus Fryslan Summerschool. June 2016.

Singh, A. (2016) Interplay of Social Relations, Technology and Practices in Everyday Future Making - Study on Inter-Household Energy Sharing in Rural India. Everyday Futures mini-symposium. Presentation. TU-Delft.

Tabak, M. et al. (2016). Presentation. A mobile activity game for elderly people to promote a physically active lifestyle, anywhere and anytime. Proceedings Games for Health Europe Conference.

Zagt, A. & Hiemstra, D. (2016). Artikel. De motiverende werking van adaptive video role play simulatie. *OnderwijsInnovatie* (dec 2016). eprint: [cmttffSERVERgg/pub/eprint/Anne Zagt et al-2016.pdf](http://cmttffSERVERgg/pub/eprint/Anne%20Zagt%20et%20al-2016.pdf)

Citroen, P., Mous, A., Keesom, W. & Agostinho, L.L.F. (2016). Poster presentation. Electrohydrodynamic atomization of cyclo-pentil chloride. PARTEC conference, Nuremberg, Germany. April 2016.

Fujimoto Andrade, V., Smiech, K. & Agostinho, L. L. F. (2016). Effect of anti-foaming agents on the performance of an ammonium removal bioreactor. Presented to company on July 2016.

Fujita, V., Ganesan, V., Mwaura, A., Marijnissen, J. M. & Agostinho, L. L. F. (2016). Poster presentation. Definition of a non-dimensional inertial and electric force ratio in the EHDA simple-jet mode as a tool to define spray dispersion. PARTEC conference, Nuremberg, Germany. April, 2016.

Ganesan, V., Citroen, P., Ondimu, O., Bahlmann, R., Marijnissen, J. & Agostinho, L. L. F. (2016). Paper. Application of EHDA in Natural Gas Odorization. Annual Conference of Liquid Atomization and Spray Systems. Dearborn, MI, USA, May, 2016.

Hope, M., Luttkhof, G.J., Haas, W.B., Jeremiase, A. W. & Agostinho, L. L. F. (2016). Poster presentation. Influence of different electrolyte concentrations on the performance of an electro-chemical disinfection system with specially coated mixed metal oxide electrodes. Wetsus International Conference, Leeuwarden, The Netherlands. September 2016.

Luttkhof, G.J., Porrada, S., Ganesa, V., Marijnissen, J. M. & Agostinho, L. L. F. (2016). Poster presentation. Electrohydrodynamic atomization of fat milk. PARTEC technology conference, Nuremberg, Germany. April 2016.

Ondimu, O. M., Ganesan, V., Gatari, M., Marijnissen, J. & Agostinho, L. L. F. (2016). Oral presentation. Modeling the simple-jet mode EHDA droplets trajectory and pattern for a single nozzle system. European Aerosol Conference, Tours, France. September 2016.

Ondimu, O. M. (2016). Modeling Trajectories of Electrohydrodynamic Atomization Droplets in Simple-Jet Mode Investigating impact of additional forces. Institute of Nuclear Sciences and Technology. University of Nairobi, Kenya. December 2016.

Smiech, K., Haus, I., Kapasi, I. & Agostinho, L. L. F. (2016). Effects of anti-struvite and low temperature on ammonium removal bioreactors. December 2016.

Onderzoeksgroep Maritiem

Velde, W. van der, (2016), Tekst en Commentaar Burgerlijk Wetboek, Boek 10, pp.6263-6272

Velde, W. van der, (2016) Congresbijdrage aan Dag van de Maritieme Docent, Harlingen 4 november 2016.

Zeinstra-Helfrich, M. (2016, November 21). Dissertatie. Oil slick fate in 3D : predicting the influence of (natural and chemical) dispersion on oil slick fate. Wageningen University, November 2016. Retrieved from <http://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/509456>.

Zeinstra-Helfrich, M., Koops, W., & Murk, A. J. (2016). How oil properties and layer thickness determine the entrainment of spilled surface oil. *Marine Pollution Bulletin*, 110(1), 184–193. <http://doi.org/10.1016/j.marpolbul.2016.06.063>.

Onderzoeksgroep Renewable Resources

Schepers, J.G. (2016). ResourcesCollege/presentatie over International Small Wind turbine bij American Wind Energy Association Conference.

Folkersma, R. & Jager, J. Van afval naar grondstof, lectorale rede, Juni 2016 Invited presentation over International Small Wind turbine bij American Wind Energy Association Conference.

Sark, W.G.J.H.M. van, Schepers, J.G. & Wees A.M. van (2016). The growing role of Photovoltaic

solar, Wind and Geothermal Energy as Renewables for Electricity Generation, In: Sustainability Assessment of Renewables-Based Products: Methods and Case Studies, Wiley Renewable Resources series ISBN: 978-1-118-93394-7 January 2016.

Schepers, J.G. (2016) Nederlands' leidende rol in de aerodynamica van windenergie. Published in: Nederlands Tijdschrift voor Natuurkunde (Nederlandse Natuurkundige Vereniging), 2016, Vol.januari, p.16-19.

Onderzoeksgroep Concurrentiekracht

Dijkstra, J. & Jacobs, M.(2016). Keten- en netwerksamenwerking in het veiligheidsdomein. Bestuurswetenschappen,70(2), 58-70.

Hiemstra, D. (2016). Focus on Your Strengths? The role of Perceived Relative Strengths versus Weaknesses in Learning Effort. Groningen, University of Groningen.

Jacobs, M., Veenstra, S. & Dijkstra, J. (2016). Samenwerking bij sociale veiligheidsproblemen. In

W. Stol, C. Tielenburg & W. Rodenhuis. Basisboek integrale veiligheid, 97-110 (hoofdstuk 6). Den Haag: Boom Juridische Uitgeverij.

Torka, N. (2016). Ben jij werkelijk betrokken bij mij? Tijdschrift Positieve Psychologie. 2016(01).
Torka, N. (2016). Perceived distributive justice and Leader-Member Exchange (LMX): An exploration among Dutch and Polish (agency) workers.

Zagt, A. & Hiemstra, D. (2016). De motiverende werking van adaptive video.a role play. OnderwijsInnovatie, 2016 (4), 36-39.

Zwaartepunt Vital Regions

Onderzoeksgroep Zorg & Welzijn

Dijkstra A. (2016). Happy Ageing voor beginners: handleiding voor gelukkig ouder worden. Soest: Boekscout.nl

Dijkstra A.(2016). Identifying residents at risk of care complications in care homes. Nursing Standard 2016, 31(2), 54-62. doi: 10.7748/ns.2016.e10526

Kuipers, D.A., Wartena. B.O., Dijkstra, B.H., Terlouw, G., Van t Veer, J.T.B., Van Dijk, H., Prins, J.T., Pierie, J.P. E.N. (2016). iLift: a health behavior change support system for lifting and transfer techniques to prevent lower-back injuries in healthcare. International Journal of Medical Informatics.

Van 't Veer, J.T.B. & Finnema E. (2016). Poster. Aanpak eenzaamheid ouderen: Nieuwe rollen voor vrijwilliger en professional, Nationaal congres Gerontologie

Van 't Veer, J.T.B & Hartman, M. (2016). Vanaf het begin aan tafel: Scholing sociale professional vergroot succes van digitale innovatie, Maatwerk, 17 (1), p. 18-19.

Van 't Veer, J.T.B (2016). iLift Project iLift: Zorgprofessionals motiveren tot correct til- en verplaatsgedrag middels een health Behavior Change Support System (hBCSS) Congres Supporting Health by Technology, 27 mei 2016.

- Zwart, A., Malda, A., Rademacher, M., Van 't Veer, J., van der Krieke, L., Boonstra, N. (2016). Poster presentation. Bias Blaster, a game to beat interpretation bias in patients with psychosis. Schizophrenia International Research Society (SIRS) congress Firenze, 6 April 2016.
- Zwierenberg, E., Finnema, E., Dijkstra, A. & Sanderman, R. (2016). House of the Present: Doing Is Believing. In: V Hoof et al. (eds) Handbook of Smart Homes, Health Care and Well-Being. Springer International Publishing Switzerland 2015 1 J, DOI 10.1007/978-3-319-01904-8_6
- Huizenga P, Finnema E.J. & Roodbol P.F. (2016). Learned and perceived professional roles of a new type of nurse specialized in gerontology and geriatrics, a qualitative study. Journal of Advanced Nursing. 72(7) 1552-1566.
- Postma, D.W. (2016). Informele groepen als voedingsbodem voor een inclusieve samenleving. Het werken met groepen in open situaties vanuit generalistisch perspectief. In: Sprinkhuizen, A., Scholte, M., Spierts, M., Hoijtink, M., Jonge, E. De & Doorn, L. van (2016). Methodieken voor generalistisch werken. Bussum: Coutinho.
- Postma, D.W. (2016). Het beslissende boek: Caring, a feminine approach to ethics and moral education. Pedagogiek in Praktijk Magazine, 92(22). 32-34.
- Postma, D.W., Smit, S., Verheijke, J. & Wijntuin, P. (2016). Achtergronden en aanpak van 'thuiszitters' in het Utrechtse voortgezet onderwijs. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie.
- Postma, D.W. & Wanrooy, P. van (2016). Sociaal makelen voor een krachtige civil society. Wijkgericht werken aan activering, talentontwikkeling en ondersteuning van vitale buurtnetwerken. In: J. P. Wilken & A. van Bergen (2016). Werken in de wijk (65-76). Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Zwierenberg, E., Finnema, E., Dijkstra, A. & Sanderman, R. (2016). House of the Present: Doing Is Believing. In: V Hoof et al. (eds) Handbook of Smart Homes, Health Care and Well-Being. Springer International Publishing Switzerland 2015 1 J, DOI 10.1007/978-3-319-01904-8_6.
- Digitaal Magazine 'In dialoog! Cliënt- en omgevingsgestuurd werken in de zorg voor jeugd' https://issuu.com/cre-aid/docs/tno_160204_issuu
- Horstman, J., & Metselaar, J. (2016). Hulpaanbod voor gezinnen in (v)chtscheiding: een bundeling van kennis. Eindrapport deelprojectgroep 1. Leeuwarden: Jeugdhulp Friesland/KEES Kennisplatform Kind en Echtscheiding
- Jager, M., Reijneveld, S.A., Almansa, J., Metselaar, J., Knorth, E.J., De Winter, A. (2016-accepted) Less reduction of psychosocial problems among adolescents with unmet communication needs. European Child & Adolescent Psychiatry
- Jager, M., Huiskes, M., Metselaar, J., Knorth, E.J., De Winter, A., & Reijneveld, S.A. (2016-accepted). Therapists' continuations following I don't know—responses of adolescents in psychotherapy. Patient Education and Counselling.
- Metselaar, J. (2016). Effectief werken in de zorg voor jeugd. Leren van praktijkgestuurd onderzoek door verbeteringsgerichte benutting. Leeuwarden: NHL Hogeschool. Lectorale rede.
- Metselaar, J., Knorth, E. J., van Yperen, T. A., van den Bergh, P. M., & Horstman, J. (2016). Participatie in de zorg voor jeugd: Werkzame factoren voor de praktijk van de professional. In G. G. Anthonio, & H. Blom (Eds.), De participatiesamenleving!? Een positief-kritische beschouwing vanuit een meervoudig perspectief. (pp. 25-45). [2] Leeuwarden: Stenden Publishers, Leeuwarden, the Netherlands.

Boonstra, N., Zwart, A., Malda, A., Castelein, S. (2016) Een psychotische stoornis; het belang van vroegtijdige herkenning en evidence based behandeling. In van Meijel, B., GGZ Verpleegkunde, Uitgeverij De tijdstroom, juni 2016.

Ising H.K., Lokkerbol, J., Rietdijk J, Dragt S, Klaassen R.M., Kraan, T., Boonstra N., Nieman D.H., van den Berg D.P., Linszen D.H., Wunderink L., Veling W., Smit F., van der Gaag M. (2016). Four-Year Cost-effectiveness of Cognitive Behavior Therapy for Preventing First-episode Psychosis: The Dutch Early Detection Intervention Evaluation (EDIE-NL) Trial. *Schizophrenia Bulletin*. 2016 Jun 16: 1-10

Ising H.K., Kraan T.C., Rietdijk J., Dragt S., Klaassen R.M., Boonstra N., Nieman D.H., Willebrands-Mendrik M., van den Berg D.P., Linszen D.H., Wunderink L., Veling W., Smit F., van der Gaag M. (2016). Four-Year Follow-up of Cognitive Behavioral Therapy in Persons at Ultra-High Risk for Developing Psychosis: The Dutch Early Detection Intervention Evaluation (EDIE-NL) Trial. *Schizophrenia Bull*. 2016 Mar 18. pii: sbw018.

Ising H.K., Ruhrmann S., Burger N.A., Rietdijk J., Dragt S., Klaassen R.M., van den Berg D.P., Nieman D.H., Boonstra N, Linszen D.H., Wunderink L., Smit F., Veling W., van der Gaag M. (2016). Development of a stage-dependent prognostic model to predict psychosis in ultra-high-risk patients seeking treatment for co-morbid psychiatric disorders. *Psychological Medicine*. 2016 Mar 16:1-13.

Kuipers, S.A., Malda, A., Kolthof, W., van Dijk, H.M., Boonstra, N., (2016). Mondzorg bij jongvolwassen patiënten met een psychotische stoornis. *Nurse Academy GGZ*, editie 3.

Yntema M., Boonstra N., Polhuis D.(2016) Wat doet forensisch Fact dan anders? *Nurse Academy GGZ*, editie 1 2016.Yntema M., Boonstra N., Polhuis D., Klinisch redeneren in de forensische psychiatrie met de ICF. *Nurse Academy GGZ*.

Onderzoeksgroep Vitale Educatie

Berenst, J., Faasse, S. Herder, A. & Pulles, M. (red.), (2016). *Meer dan Lezen. Over geletterdheid, geletterdheidsontwikkeling en leesonderwijs*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Berenst, J. & M. Pulles (2016). Geletterdheidspraktijken in de samenleving. In: Berenst, J. et al (red.), *Meer dan Lezen. Over geletterdheid, geletterdheidsontwikkeling en leesonderwijs*. Assen: Koninklijke Van Gorcum. pp. 2-31.

Berenst, J. & S. Faasse (2016). Ontluikende geletterdheid en de rol van de (voor)school. In: Berenst, J. et al (red.), *Meer dan Lezen. Over geletterdheid, geletterdheidsontwikkeling en leesonderwijs*. Assen: Koninklijke Van Gorcum. pp. 87-116.

Berenst, J., F. Hiddink, A. Walsweer (2016). Participatiestructuren in de klas en de samenleving van de toekomst. In: Anthonio, G. & H. Blom (red.), *De Participatiesamenleving !? Een positief-kritische beschouwing vanuit een meervoudig perspectief*. Leeuwarden: Stenden. pp. 81-116.

Berenst, J. (2016). Geletterdheidspraktijken en een ander perspectief op leesonderwijs. *MeerTaal* 4(1): 4-8.

Herder, A. & M. Pulles (aug 2016). Knowledge Construction in Dialogic and Reflective Reading and Writing Activities. EARLI-SIG 10, 21 and 25 (joint conference). Tartu, Estonia.

Hiddink, F (2016). Problem-solving interactions between a teacher and a small group of young children. EARLI-SIG 10, 21 and 25 (joint conference). Tartu, Estonia.

- Hiddink, F. (2016). Leren argumenteren door onenigheid. *Het Jonge Kind (HJK)* 43 (9), 4 – 7.
- Hiddink, F. & Berenst J. (2016). Van wie is het probleem? Probleemoplossende gesprekken. *Het Jonge Kind (HJK)* 44 (4): 23-25.
- Jong, Y. de, Rozema, J., Braam H. & Pulles, M. (2016). Bibliotheek in de les: werken met collecties bij de zaakvakken. In: *Bibliotheekblad* 6: 42-43.
- Pulles, M. & Herder A. (2016). Kritisch verwerken van informatiebronnen. In: Berenst, J. et al (red.), *Meer dan Lezen. Over geletterdheid, geletterdheidsontwikkeling en leesonderwijs*. Assen: Koninklijke Van Gorcum. pp. 246-265.
- Pulles, M. & J. Berenst (2016). Meer dan lezen: een nabeschouwing . In: Berenst, J. et al (red.), *Meer dan Lezen. Over geletterdheid, geletterdheidsontwikkeling en leesonderwijs*. Assen: Koninklijke Van Gorcum. pp. 296-301.
- De Haas, A. Verkooijen, A. H. M. Brandsma H. P. (2016). Onderzoek Generieke Studievaardigheden. In opdracht van het samenwerkingsverband Succesvolle doorstroom mbo hbo in Noord Nederland. Interne publicatie.
- Voogd M.& ten Barge, E. (2016). Veerkracht in je werk. NHL/ECNO en Coachkwadraat. Retrieved from <https://www.ecno.nl/sites/default/files/files/b4f535f0-0a09-414c-bc66-b608d144f9f6.pdf>
- Jonkman, R.J., & Kingma, J. (2016). De dregens fan it learen fan it Frysk yn kaart brocht Yn: *Philologia Frisica Anno 2014*. Ljouwert- Leeuwarden: Fryske Akademy, 351-367.
- Jonkman, R.J. (2016c), It belang fan omgongsfrysk. Yn: *de Moanne* 15 (2016), 3 (juny), side 25-27.
- Jonkman, R.J. (2016d), What is easy Frisian? First research into the levels of the basic user of the Frisian language. In: *Learning Inquisitiveness* (K.W. van der Hoek, Herman Blom and Rob Flohr (eds): Stenden Ljouwert, pp.285-300.
- Coenders M. (2016). Behendigheit in Leren: Ruimte, Richting en Ritme (lectorale rede). Leeuwarden: NHL Hogeschool.
- De Haas, A. & Mazereeuw, M. (2016). Waar mbo en hbo elkaar ontmoeten. In: A. Bakker., I. Zitter, S. Beusaert, E. De Bruijn (Eds). *Tussen opleiding en beroepspraktijk: het potentieel van boundary crossing*.(pp 110 – 121). Assen: Royal Van Gorcum.
- Mazereeuw,M., Wopereis, I. & McKenney, S. (2016). Extended teams in vocational education: collaboration on the border. *Educational Research and Evaluation*, DOI: 10.1080/13803611.2016.1247727
- Singelsma, J. & Oosterloo, A. (2016). Leesbevordering op school. In: Berenst, J. et al (red.), *Meer dan Lezen. Over geletterdheid, geletterdheidsontwikkeling en leesonderwijs*. Assen: Koninklijke Van Gorcum. pp. 32-61.
- Bos-Wierda, R. & Barendsen, R.M. (2016) , Firm Goals – Flexible Means, e-pedagogy module in teacher training UDL-compliant?, *Velon/Velov conference*, 4-2-2016
- Bos-Wierda, R. & Barendsen, R.M. (2016) , e-mentoring by student teachers via myschoolsnetwork.com, *Erasmus exchange METU University Ankara*, 20-4-2016.
- Bos-Wierda, R. & Barendsen, R.M. (2016) , Firm Goals – Flexible Means, *Closing conference License to Learn UDL Project*, Ghent, 29-6-2016.

Bos-Wierda, R. & Barendsen, R.M. (2016), InnovationLabs supporting Flexible and Personalized learning, Closing Conference UDLnet, Athens, 3-11-2016.

Bos-Wierda, R. , Barendsen R.M. & Joore, P (2016) Universal Design meets e-pedagogy, Eapril conference Porto, 25-11-2016.

Braber, N. den (2016). Mathematics in an interdisciplinary STEM course (NLT) in the Netherlands. Paper gepresenteerd op de Internationale conferentie ICME – Hamburg, 24-31 juli 2016.

De Haas, A. & Mazereeuw, M. (2016). Waar mbo en hbo elkaar ontmoeten. In: A. Bakker, I. Zitter, S. Beausaert, E. De Bruijn (Eds). Tussen opleiding en beroepspraktijk: het potentieel van boundary crossing.(pp 110 – 121). Assen: Royal Van Gorcum.

Dijkstra, B. (2016). Capturing value creation in the X-Honours open learning space. Round Table at the EAPRIL Conference 2016, Porto 22-25 November 2016.

Elferink, I., Tammenga-Helmantel, M., Berenst, J. & Veen, K. van (2016). Le développement professionnel des enseignants de FLE, un développement spécifique ? RuG/ NHL: (Conference Paper- White Paper)

Koldijk, H.P. & Wal, J. van der (2016). Working Apart Together. [Prezi]. Retrieved from <https://prezi.com/mpgp3joihuej/working-apart-together/>

Koldijk, H. (2016). Succes- en faalfactoren van opleidingsscholen (werkplekleren binnen onderwijscontext). Op Learning Teacher Network Conference, Talinn, Estland.

Limburg, B. van (2016). Aan de rol met competenties. *OnderwijsInnovatie*, 9 juni, pp.32-34.

Schwartz-Bechet, B., Bos-Wierda, R. and Barendsen, R. (2016)., Design Thinking, Universal Design, & Distance/Mobile Education: Impact on Learning. In: Coleman, K. and Flood, A., Enabling Reflective Thinking. *Reflective Practices in Learning and Teaching*. Chapter 18. Pp. 340-382.

Onderzoeksgroep Bestuur, veiligheid en recht

Boes, S., & Leukfeldt, E.R. (2016). Fighting Cybercrime: A Joint Effort. In R.M. Clark & S. Hakim (Eds.), *Cyber-Physical Security: Protecting Critical Infrastructure at the State and Local Level* (pp. 185–203). Cham: Springer International Publishing.

Jansen, J., Veenstra, S., Zuurveen, R., & Stol, W. (2016). Guarding against online threats: why entrepreneurs take protective measures. *Behaviour & Information Technology*, 35(5), 368-379.

Jansen, J., & Leukfeldt, E.R. (2016). Phishing and Malware Attacks on Online Banking Customers in the Netherlands: A Qualitative Analysis of Factors Leading to Victimization. *International Journal of Cyber Criminology*, 10(1), 79-91.

Jansen, J., & van Schaik, P. (2016, July). Understanding Precautionary Online Behavioural Intentions: A Comparison of Three Models. In *Proceedings of the Tenth International Symposium on Human Aspects of Information Security & Assurance (HAISA)*.

Kerstens, J., & Jansen, J. (2016). The Victim–Perpetrator Overlap in Financial Cybercrime: Evidence and Reflection on the Overlap of Youth’s On-Line Victimization and Perpetration. *Deviant Behavior*, 37(5), 585-600.

Kiljan, S., Vranken, H., & van Eekelen, M. (2016). Evaluation of transaction authentication methods for online banking. *Future Generation Computer Systems*.

Kiljan, S., et.al. (2016). Evaluation of transaction authentication methods for online banking. *Future Generation Computer Systems*, Elsevier. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167739X16301352>

Kiljan, S., et.al.(2016). Towards A Virtual Bank For Evaluating Security Aspects With Focus On User Behavior. In *Proceedings of 2016 SAI Computing Conference (London, UK, July 13-15, 2016)*. IEEE, 1068-1075. <http://ieeexplore.ieee.org/document/7556110/>

Leukfeldt, E.R., & Yar, M. (2016). Applying routine activity theory to cybercrime: A theoretical and empirical analysis. *Deviant Behavior*, 37(3), 263-280.

Leukfeldt, E.R., Kleemans, E. & Stol, W.P.(2016) Cybercriminal Networks, Social Ties and Online Forums: Social Ties Versus Digital Ties Within Phishing and Malware Networks. *British Journal of Criminology*, Published online 3 February 2016. doi:10.1093/bjc/azw009.

Leukfeldt, E.R. (2016). *Cybercriminal networks: Origin, growth and criminal capabilities* (proefschrift). Den Haag: Eleven International Publishing.

Leukfeldt, E.R, Kleemans, E. & Stol, W. P.(2016). Offline sociale banden belangrijk voor cyber-criminelen. *Secondant: Platform voor Maatschappelijk Veiligheid*.

Stol, W.P, Tielenburg,C., Rodenhuis, W., Kolthoff, E. , Duin, M van & Veenstra, S (red.) (2016) *Basisboek Integrale Veiligheid* (3e druk), Den Haag: Boom criminologie.

Stol, W.P. & Kop, N. (2016) De politie. In M. Bolhuis, Y. Schoenmakers & G. Beijers (red.) (2016) *Actoren in de strafrechtspleging*. Den Haag: Boom criminologie, pp. 15-33.

Veenstra, S., Zuurveen, R., Kerstens, J. & Stol, W.P. (2016). *Opsporing in een gedigitaliseerde samenleving: Een handreiking voor het herkennen, vinden en benutten van digitale sporen*. NHL Leeuwarden: Lectoraat Cybersafety.

Veenstra, S., Zuurveen, R., & Stol, W. P.(2016). *Cybercrime among Companies*. Den Haag: Eleven International Publishing.

Bijlage 7

Overzicht van de kenniscentra, aandachtsterreinen en activiteiten

Kenniscentrum Computer Vision

Aandachtsterrein:

Het kenniscentrum is gespecialiseerd in het automatiseren van visuele inspecties en 3D-beeldverwerking. Met behulp van een computer worden beelden geïnterpreteerd die met een camera zijn vastgelegd. Deze informatie wordt gebruikt om andere processen aan te sturen. Bijvoorbeeld kwaliteitscontrole, positie- en oriëntatiebepaling en het sorteren van producten op een lopende band. Het kenniscentrum Computer Vision bestaat sinds 1996 en is leidend in Nederland als het gaat om kennis en kunde op het gebied van computer vision in het hbo.

Activiteiten:

- verrichten van haalbaarheidsonderzoeken;
- verzorgen van cursussen voor het bedrijfsleven;
- penvoerderschap Cluster Computer Vision Noord-Nederland;
- speerpunten:
 - industriële automatisering;
 - 3D Vision;
 - multi-spectrale en thermografische toepassingen;
 - kunstmatige intelligentie;
 - smart farming;
 - drones in civiele applicaties.

Kenniscentrum Life Sciences Research and Development (LSRD)

Aandachtsterrein:

NHL Hogeschool biedt in samenwerking met Hogeschool Van Hall Larenstein onderwijs op het gebied van Life Sciences. De unit Life Sciences omvat de opleidingen:

- Voedingsmiddelentechnologie;
- Biotechnologie;
- Biologie & Medisch Laboratoriumonderzoek;
- Chemie;
- Chemische Technologie.

Activiteiten:

Met deze verschillende vakgebieden is een brede basiskennis aanwezig op de hogescholen die we delen met het werkveld. Het kenniscentrum Life Sciences Research and Development ondersteunt bedrijven met verschillende onderzoeksprojecten. Deze onderzoeken vinden plaats met behulp van projectingenieurs, docenten, lectoren en studenten. Projectingenieurs dragen zorg voor het uitvoeren van het onderzoek, de verslaglegging en het contact met het bedrijfsleven.

Docenten en lectoren van de hogescholen dragen binnen het project specialistische kennis aan. Studenten kunnen in verschillende fases van de opleidingen deelnemen in het onderzoek. Een van de inhoudelijke speerpunten van het kenniscentrum is watertechnologie, waarbij een nauwe samenwerking bestaat met het Centre of Expertise Watertechnology.

Maritiem Instituut Willem Barentsz

Aandachtsterrein:

Sinds 1875 wordt maritiem onderwijs verzorgd op Terschelling. In de loop der jaren is het Maritiem Instituut Willem Barentsz uitgegroeid tot één van de best uitgeruste nautische en technische instituten in Nederland. Naast bacheloropleidingen verzorgt het instituut met ingang van 2015 ook de master Marine Shipping Innovations. Het instituut heeft in de loop der jaren veel ervaring opgebouwd op het gebied van simulatoren en de toepassing binnen het maritiem onderwijs. Het instituut participeert met deze kennis in nationale en internationale projecten.

Activiteiten:

- Maritiem Simulator Training Centrum (MSTC); het nationale trainingscentrum voor het maritiem onderwijs in Nederland;
- Simulator-cursussen op maritiem gebied en het gebied van de offshore;
- Participatie in internationale (onderzoeks)projecten op het gebied van maritieme simulatoren.

Kenniscentrum Maritieme Techniek

Aandachtsterrein:

Het kenniscentrum Maritieme Techniek, dat binnen het Maritiem Instituut Willem Barentsz (MIWB) een onderdeel is van de NHL, wil de maritieme branche helpen haar vooraanstaande concurrentiepositie te behouden en waar mogelijk verder uit te bouwen. Het kenniscentrum werkt nauw samen met de onderzoeksgroep Maritiem die gevormd wordt door het lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken en het lectoraat Maritiem, Marien Milieu & Veiligheidsmanagement. De maritieme sector is sterk internationaal gericht; veel van de projecten van de onderzoeksgroep Maritiem hebben dan ook een internationale focus.

Activiteiten:

Projecten op het gebied van:

- Maritieme Veiligheid;
- Vermindering Werkdruk aan boord van schepen;
- Port State Control;
- Brandstofverbruik en Emissies;
- LNG Trainings Technologieën;
- Oliebestrijding en gevolgen;
- Olieverwijdering op zachte platen;
- Oliedispersie.

Kenniscentrum Maritieme Techniek

Aandachtsterrein:

De ontwikkelingen in digitale media gaan onvoorstelbaar snel. Zo snel, dat veel bedrijven deze maar moeilijk kunnen bijhouden en daarmee kansen laten liggen. Nieuwe media bieden ongekende mogelijkheden waarmee bedrijven en organisaties veel voordeel kunnen halen.

Kenniscentrum Multimedia maakt deel uit van de afdeling Creative Technologies (opleiding Communication & Multimedia Design (CMD)). Het kenniscentrum Multimedia werft jaarlijks ruim 120 interessante opdrachten, die worden ondergebracht bij één van de verschillende specialisaties die CMD heeft.

Activiteiten:

Het kenniscentrum voert opdrachten uit op het gebied van:

- innovatie en inspiratie;
- transmedia-storytelling;
- ondernemen;
- the Next Web;
- game design;
- 3D-design;
- art and sound;
- video en augmented-reality
- multi-mediaal reclamebureau;
- serious gaming.

Kenniscentrum Shared Space

Aandachtsterrein:

Verkeerssituaties reguleren op basis van de eigen verantwoordelijkheid van mensen in plaats van regels en verkeersborden; dat is het uitgangspunt van shared space. Een idee uit Friesland dat landelijke én internationale belangstelling oplevert. Het kenniscentrum Shared Space helpt bedrijven en overheidsinstellingen met advies, onderzoek of projecten op het gebied van dit innovatieve verkeersconcept.

Activiteiten:

- projectadvisering;
- bevorderen van onderzoek;
- begeleiden van studenten;
- deelname aan symposia en conferenties

Vital Regions

Wmo-werkplaats Friesland

Aandachtsterrein:

Vanuit het Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd en het instituut Zorg en Welzijn is de Wmo-werkplaats Friesland gerealiseerd. Wmo-werkplaats Friesland heeft zich als doel gesteld kennis en ervaring te delen en te ontwikkelen bij de implementatie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Dit doet de werkplaats aan de hand van praktijkontwikkeling, deskundigheidsbevordering en onderzoek op het gebied van zorg en welzijn, in het bijzonder de zorg en dienstverlening in en door de (lokale) gemeenschap.

Activiteiten:

- eHealthkoffer: de ontwikkeling van eHealthkoffers voor medewerkers van zorgorganisaties om beschikbare eHealth-middelen te gebruiken bij verzorging en ondersteunende begeleiding.
- Eenzaamheidsbestrijding: een integrale aanpak van eenzaamheidsbestrijding uitgaande van de

principes van Welzijn Nieuwe Stijl. Dit laatste houdt in: vroegtijdige signalering, eigen regie, inzet op bestaande sociale netwerken, een betere balans/samenwerking tussen formele en informele ondersteuning.

- Gebiedsgericht werken: samen met gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties toewerken naar één uitvoeringsorganisatie in elke deelnemende gemeente die gebiedsgericht werkt.

Kenniscentrum Zorg en Welzijn

Aandachtsterrein:

Het kenniscentrum Zorg en Welzijn van de NHL verzorgt onderwijs, onderzoek en advies op het gebied van strategische, tactische en operationele vraagstukken in de zorg- en welzijnssector. Deze trajecten worden uitgevoerd door docenten en medewerkers van de NHL, soms met hulp van studenten. Inmiddels heeft het kenniscentrum een intensieve relatie met het werkveld opgebouwd.

Activiteiten

- verzorgen van post-hbo-scholing op het gebied van intensieve ambulante gezinsbehandeling (IAG);
- cursus Nieuw Samengestelde Gezinnen;
- cursus Signs of Safety;
- cursussen op het gebied van de oplossingsgerichte bejegening;
- verdiepingmodule IAG voor behandelcoördinatoren en werkbegeleiders;
- cursus Nieuwe Autoriteit;
- cursus Gezinscoach;
- post-hbo-opleiding Paard en Hulpverlening;
- leergang Welzijn Nieuwe Stijl;
- participatie methodiek ontwikkelingsgroep IAG;
- scholing in samenwerking met CJG Groningen;
- oriëntatie op nieuwe leergangen en cursussen: creative communities, vechtscheiding;
- cursus Praktijkondersteuner Somatiek;
- cursus Praktijkondersteuner GGZ;
- cursus Gerontologie en Geriatrie voor verpleegkundigen en praktijkondersteuners;
- maatwerktrajecten op aanvraag van het werkveld;
- verdiepingdagen en opfrisdagen over diverse thema's.

Kenniscentrum Communicatie

Aandachtsterrein:

Het kenniscentrum Communicatie verzorgt scholing, opleiding, onderzoek en advies op het gebied van (marketing)communicatie. In de meeste gevallen worden projecten uitgevoerd door een combinatiegroep van studenten en docenten. Daarnaast bemiddelt het kenniscentrum in de stages voor de studenten. Bedrijven en organisaties kunnen er terecht voor de stage-vacatures op het gebied van marketing en communicatie.

Activiteiten:

Door inzet van vakdocenten en communicatiestudenten waarborgt het kenniscentrum Communicatie professionele en innovatieve communicatie-oplossingen op het gebied van:

- communicatieadviezen voor alle bedrijfstakken in de vorm van plannen, cursussen of workshops;
- concepten voor nieuwe campagnes, huisstijlen, boeken, films of kennisevents;
- ontwikkeling van communicatiemiddelen.

Educatief Centrum Noord en Oost (ECNO)

Aandachtsterrein:

Het ECNO is een organisatie voor advies, opleiding en training, coaching en onderzoek, voornamelijk binnen het onderwijswerkveld. Het ECNO is verbonden aan het instituut Educatie van NHL Hogeschool. Het ECNO staat voor een praktische aanpak van organisatievraagstukken en onderwijsontwikkelingen, en dus ook voor opleidingen en trainingen die aansluiten bij het primaire proces en de mensen, leerkrachten, onderwijsondersteuners, managers, leerlingen en hun ouders.

Activiteiten:

- Het ECNO verzorgt opleidingen en trainingen voor leraren, begeleiders, coördinatoren en leidinggevenden in het onderwijs.
- Het ECNO verzorgt begeleidings- en adviestrajecten op maat. Bijvoorbeeld hulp bij het opstellen van een ondersteuningsprofiel passend onderwijs. Of een MRV-scan, die scholen zicht geeft op het besteden van middelen, waarbij een relatie wordt gelegd met het rendement en de visie die de school heeft op (extra) ondersteuning van leerlingen.
- Het ECNO werkt met deskundige en ervaren trainers die onderzoek doen en over hun expertise publiceren.
- Het ECNO organiseert evenementen voor het onderwijs. Het kan gaan om grote conferenties, maar ook kleinere netwerkbijeenkomsten die zich richten op een specifiek onderwerp.

Vital Regions en Smart Sustainable Industries

Kenniscentrum Economie en Management

Aandachtsterrein:

Het kenniscentrum Economie en Management verzorgt scholing, opleiding, onderzoek en advies op het gebied van management, economie en organisatievraagstukken. In sommige gevallen worden de onderzoekstrajecten uitgevoerd door medewerkers in samenwerking met studenten. Het is ook mogelijk dat een medewerker binnen een organisatie wordt gedetacheerd.

Activiteiten:

- financiële en juridische dienstverlening;
- bedrijfseconomie en accountancy;
- marketing, sales, international business;
- management en organisatie;
- HRM-vraagstukken;
- overheidsmanagement;
- cybersafety;
- ICT en (technische) bedrijfskunde;
- ondernemerschap.



Bijlage 8

Jaarrekening 2016

Inhoudsopgave Jaarrekening 2016

Jaarrekening

- 1.1 Geconsolideerde balans
- 1.2 Geconsolideerde exploitatierekening
- 1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
- 1.4 Algemene toelichting
- 1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans
- 1.6 Niet uit de balans blijvende verplichtingen
- 1.7 Toelichting op de geconsolideerde exploitatierekening
- 1.8 Enkelvoudige balans
- 1.9 Enkelvoudige exploitatierekening
- 1.10 Toelichting enkelvoudige balans
- 1.11 Toelichting enkelvoudige exploitatierekening
- 1.12 Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen
publieke en semipublieke sector (WNT)
- 1.13 Accountants honoraria
- 1.14 Ondertekening College van Bestuur
- 1.15 Overige gegevens

Bijlagen

- 2.1 Tabel Financiële Specificatie Rijkssubsidies (FSR-tabel)

Jaarrekening

1.1 Geconsolideerde balans

Na verwerking exploitatieresultaat

(Bedragen x € 1.000)		31-12-2016	31-12-2015
1	ACTIVA		
	Vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	86.346	86.189
1.3	Financiële vaste activa	102	152
	Totaal vaste activa	86.448	86.341
	Vlottende activa		
1.4	Voorraden	46	75
1.5	Vorderingen	13.949	14.499
1.7	Liquide middelen	16.897	17.943
	Totaal vlottende activa	30.892	32.517
	Totaal activa	117.340	118.858
2	PASSIVA		
2.1	Eigen vermogen	36.734	40.134
2.4	Voorzieningen	6.337	5.255
2.5	Langlopende schulden	34.750	37.750
2.6	Kortlopende schulden	39.519	35.719
	Totaal passiva	117.340	118.858

1.2 Geconsolideerde exploitatierekening over 2016

(Bedragen x € 1.000)		2016	Begroting 2016	2015
3	BATEN			
3.1	Rijks- en overige bijdragen	69.407	67.707	67.007
3.2	Collegegelden	23.763	23.597	23.092
3.3	Opbrengst werk voor derden	9.696	8.691	10.040
3.4	Overige opbrengsten	3.289	3.158	3.256
	Totaal baten	106.155	103.153	103.395
4	LASTEN			
4.1	Personele lasten	84.296	79.081	78.498
4.2	Afschrijvingen	6.004	5.995	5.702
4.4.1	Huisvestingslasten	4.598	4.300	4.629
4.4.2	Beheerslasten	13.001	13.642	11.072
	Totaal lasten	107.899	103.018	99.901
	Saldo baten en lasten	(1.744)	135	3.494
5.1	Financiële baten	148	160	149
5.2	Financiële lasten	1.804	1.790	1.893
5	Saldo financiële baten en lasten	(1.656)	(1.630)	(1.744)
6	Exploitatiesaldo	(3.400)	(1.495)	1.750

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Bedragen x € 1.000)		2016	2015
Kasstroom uit operationele activiteiten			
	- Saldo baten en lasten	(1.744)	3.494
Aanpassingen voor:			
1.2	- Afschrijvingen	6.004	5.662
2.4	- Mutaties voorzieningen	1.082	241
		<u>7.086</u>	<u>5.903</u>
Verandering in vlottende middelen:			
1.4	- Voorraden	29	2
1.5	- Vorderingen	550	(1.681)
2.6	- Kortlopende schulden	3.800	(1.191)
	- Kortlopende schulden investeringen	(180)	-
		<u>4.199</u>	<u>(2.870)</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
5.1	Financiële baten	148	149
5.2	Financiële lasten	1.804	1893
		<u>(1.656)</u>	<u>(1.744)</u>
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	7.885	4.783
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.2	- Materiële vaste activa		
	Investeringen	(5.981)	(2.989)
	Desinvesteringen	-	40
1.3	- Financiële vaste activa		-
	Desinvesteringen	50	384
		<u>(5.931)</u>	<u>(2.565)</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.5	- Aflossing langlopende schulden	(3.000)	(3.000)
1.7	Mutatie liquide middelen	(1.046)	(782)
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:			
1.7	Stand per 1 januari	17.943	18.725
	Mutatie	(1.046)	(782)
	Stand per 31 december	16.897	17.943

1.4 Toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening

Algemene toelichting

Activiteiten

De Stichting NHL exploiteert de NHL Hogeschool. De activiteiten van de Stichting NHL en haar groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk uit:

- het verzorgen en ontwikkelen van hoger onderwijs;
- het initiëren en verrichten van het daarbij behorende onderzoek;
- het in opdracht van derden uitvoeren van contractactiviteiten.

Vestigingsadres en inschrijving handelsregister

De Stichting NHL heeft haar statutaire zetel in de gemeente Leeuwarden en is feitelijk gevestigd aan de Rengerslaan 10, 8900 CB Leeuwarden. De Stichting NHL is ingeschreven bij het handelsregister van de Kamer van Koophandel onder nummer 41002686.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van de Stichting NHL zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de instelling opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. De Stichting NHL is het hoofd van de groep. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Wanneer er sprake is van een belang in een joint venture, wordt het desbetreffende belang proportioneel geconsolideerd. Van een joint venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. 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.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn verwerkt de financiële gegevens van de Stichting NHL, statutair gevestigd te Leeuwarden, hoofd van de groep en van haar groepsmaatschappijen waarin zij een overheersende zeggenschap heeft. Dit zijn:

- NHL Services BV,
- NHL Plus BV,
- Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV,
- Kenniscampus Beheer BV en
- Kenniscampus CV.

De Stichting NHL bezit 100% van de aandelen in NHL Services BV en NHL Plus Bv en heeft daarin de volledige zeggenschap. NHL Services BV bezit 50% van de aandelen in de Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV. De Stichting NHL bezit 50% van de aandelen in de Kenniscampus Leeuwarden BV en heeft een direct belang in de Kenniscampus CV van 48% en via de Kenniscampus BV een indirect belang van 2%. De laatste 3 rechtspersonen zijn proportioneel geconsolideerd. De genoemde maatschappijen hebben hun statutaire zetel in Leeuwarden. De Stichting NHL bezit daarnaast nog 50% van de aandelen in NHL Bedrijfsopleidingen ICT BV, maar heeft daarin geen beslissende zeggenschap. De activiteiten van deze BV zijn al geruime tijd geleden beëindigd en de deelneming is afgewaardeerd tot nihil. Deze BV wordt daardoor niet opgenomen in de consolidatie.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Voor een overzicht van de verbonden partijen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen inclusief de dagelijks opvraagbare deposito's. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2016 geldmiddelen zijn opgeofferd. Er hebben zich in 2016 geen mutaties voorgedaan in de groepsmaatschappijen.

Algemene waarderingsgrondslagen

Algemeen

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 is door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Deze bepalingen zijn van toepassing op grond van de Regeling Jaarverslaggeving Onderwijs. Tevens is de richtlijn 660 van de Raad van de Jaarverslaggeving gevolgd. In deze richtlijn zijn voor de sector presentatie-, waarderings- en verslaggevingsvoorschriften geformuleerd. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de staat van baten en lasten en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Financiële instrumenten

Alle in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij het toepassen van kostprijshedge accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent dat, indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, ook het derivaat tegen kostprijs wordt gewaardeerd. Het ineffektieve deel van de renteswaps wordt in de winst-en verliesrekening verantwoord onder de financiële baten en lasten.

De NHL past kostprijshedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde variabel rentende schulden worden omgezet in vast rentende. Op het moment van aangaan van een hedgerelatie, is dit door de instelling gedocumenteerd. De instelling stelt door middel van een test periodiek de effectiviteit van de hedgerelatie vast. Dit kan gebeuren door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument met die van de afgedekte positie, en/of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie. Indien er een indicatie voor ineffectiviteit is, bepaalt de vennootschap dit eventueel ineffektieve deel door middel van een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting. Het ineffektieve deel van de waardeverandering van de renteswaps wordt verantwoord in de winst-en verliesrekening onder de financiële baten en lasten.

In het oorspronkelijke contract met de ING Financial Markets inzake de derivaten is een margin allowance opgenomen van € 4.000.000. Dit betekent dat beneden dit bedrag er geen aanvullende margin storting dan wel het stellen van aanvullende zekerheden behoeft plaats te vinden.

In november 2012 is de Stichting NHL op grond van de MiFID criteria (balanstotaal, netto-omzet en eigen vermogen) gekwalificeerd als professionele cliënt. De overeenkomst met de ING inzake de margin allowance is daarbij komen te vervallen, zodat er geen verplichting meer is om voor de margin aanvullende zekerheden te moeten stellen.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De terreinen, gebouwen en schepen worden gewaardeerd tegen historische kostprijs verminderd met de jaarlijkse lineaire afschrijvingen op basis van de geschatte levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur zijn gewaardeerd tegen aanschafwaarde verminderd met de jaarlijkse afschrijvingen op basis van de geschatte levensduur.

Aanschaffingen met een waarde lager dan € 2.500 worden niet geactiveerd.

Door de instelling wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderverslies wordt direct als last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

In dit boekjaar hebben zich geen bijzondere waardeverminderingen voorgedaan. Verder verwijzen wij u naar de toelichting op de balans.

Financiële vaste activa

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 instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk in staat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat. Voor het geboekte resultaat van de deelnemingen wordt een wettelijke reserve aangehouden.

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten (indien materieel). Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

Voorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode ("first in, first out") of tegen lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incourantheid van de voorraden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. 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 staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

De vorderingen betreffen onder andere externe debiteuren uit hoofde van contractactiviteiten en studenten inzake collegegelden. De vorderingen hebben een kortere looptijd dan 1 jaar.

Onderhanden projecten

De onderhanden projecten bestaan voornamelijk uit subsidieprojecten. De subsidieprojecten worden gewaardeerd met behulp van de "percentage of completion" methode. De op deze projecten gemaakte kosten, bestaande uit personeelskosten en kosten van derden, worden rechtstreeks in het resultaat geboekt. De ontvangen voorschotten aan subsidie worden als voorontvangen subsidie op de balans opgenomen onder de overige schulden. Periodiek wordt mede vanuit de projectplanning de feitelijke voortgang van het project vastgesteld waarna met behulp van het "percentage of completion" een deel van de subsidie als vordering op de balans en tevens als resultaat op het project geboekt.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kastegoeden, banktegoeden en deposito's. Tenzij anders vermeld zijn de tegoeden direct opeisbaar. Rekening-courant schulden bij banken en/of het Ministerie van Financiën worden opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit algemene reserves en bestemmingsreserves en/of -fondsen. Hierin is tevens een segmentatie opgenomen naar publieke en private middelen.

De bestemmingsreserves zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, welke door het bestuur is aangebracht. De Wettelijke Reserve wordt gevormd voor het geboekte resultaat van de deelnemingen. Het resultaat van de deelnemingen wordt bepaald met behulp van de vermogensmutatiemethode.

Ten behoeve van de Stichting Waarborgfonds HBO, dat zich ten doel stelt borg te staan ten gunste van de kredietverstrekkers in het kader van de financiering van het onroerend goed, is 1% van de normatieve rijksbijdrage 1993 gereserveerd. Ingevolge de gesloten standaardovereenkomst van borgtocht artikel 7, heeft de Stichting NHL zich verbonden niet zonder schriftelijke toestemming van de Stichting Waarborgfonds HBO, de aan de hogeschool toebehorende registergoederen te vervreemden of met enig recht te bezwaren. Voorts dient de hogeschool, indien zij haar verplichtingen uit de geborgde overeenkomsten niet kan nakomen, een recht van hypotheek aan de Stichting Waarborgfonds HBO te verstrekken tot zekerheid van het regresrecht van de Stichting Waarborgfonds HBO.

In 2013 is besloten tot opheffing van het Waarborgfonds, de procedure hiervoor is lopend.

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 gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

Pensioenvoorziening

De stichting NHL heeft haar pensioenregelingen ondergebracht bij de Stichting Pensioenfonds ABP (ABP), statutair gevestigd te Heerlen. De belangrijkste kenmerken van deze regelingen zijn:

- de salarisgrondslag is gebaseerd op het middelloon. Het ABP berekent het pensioen op basis van het jaarlijks salaris. Elk jaar bouwt de werknemer een deel van het uiteindelijke pensioen op.
- het ABP kent een voorwaardelijke indexering voor de pensioenaanspraken. Afhankelijk van de financiële situatie kan de indexering geheel, gedeeltelijk of niet gebeuren.
- Ultimo 2016 had het ABP een dekkingsgraad van 96,7 % (ultimo 2015 97,2 %).

Vanaf 2015 moeten pensioenfondsen bij beleidsbeslissingen gebruikmaken van de zogenaamde 'beleidsdekkingsgraad'. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. De 'oude' dekkingsgraad (die tot en met 2014 is gerapporteerd) is een momentopname van de financiële positie aan het einde van de maand.

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door de instelling. 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 instelling heeft geen verplichtingen tot het doen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het ABP, anders dan het effect van een hogere toekomstige premies.

Schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste waardering gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt samen met de verschuldigde rentevergoeding zodanig bepaald dat de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten wordt 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.

Grondslagen van de bepaling van het resultaat

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd. De baten en lasten worden toegerekend aan het boekjaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts genomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar worden in acht genomen, indien zij voor het vaststellen van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Rijksbijdragen

De ontvangen (normatieve) rijksbijdrage en de-niet geoormerkte OCW subsidies (vrij besteedbare doelsubsidies zonder verrekeningsclausule) worden in het jaar waarop de toekenningen betrekking hebben volledig als baten verwerkt.

Geoormerkte OCW subsidies met een vrij besteedbaar overschot (doelsubsidies waarbij het overschot geen verrekeningsclausule heeft) worden ten gunste van het resultaat gebracht naar rato van de voortgang van de gesubsidieerde activiteiten. Het deel van de subsidies waarvoor nog geen activiteiten zijn verricht per balansdatum, worden verantwoord onder de overlopende passiva.

Geoormerkte OCW subsidies (doelsubsidies met een verrekeningsclausule) worden ten gunste van het resultaat gebracht in het jaar waarop de gesubsidieerde lasten in het resultaat zijn verantwoord. Niet bestede middelen worden verantwoord als overlopende passiva zolang de bestedingstermijn nog niet is verlopen. Niet bestede middelen worden verantwoord onder de kortlopende schulden zodra de bestedingstermijn is verlopen.

Overige rijksbijdragen

In de exploitatierekening is als bate opgenomen het bedrag dat aan het betreffende verslagjaar is toe te rekenen.

Collegegelden

In de exploitatierekening is als bate opgenomen het bedrag dat aan het betreffende verslagjaar is toe te rekenen.

Overige exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen en de instelling de condities voor ontvangst kan aantonen.

Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de staat van baten en lasten.

Verlenen van diensten

De verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding van de in totaal te verrichten diensten.

Resultaat deelnemingen (gewaardeerd op netto vermogenswaarde)

Het resultaat op deelnemingen is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan de Stichting NHL wordt toegerekend. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Stichting NHL geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.

Afschrijving vaste activa

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Personele beloningen

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.

Pensioenlasten

De Stichting NHL heeft de toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de "verplichtingenbenadering".

Voor toegezegde bijdrageregelingen betaalt de instelling op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen. Behalve de betaling van premies heeft de instelling geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen. De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen.

Financiële baten en lasten

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

1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

(Bedragen x € 1.000)						
1	ACTIVA					
Vaste activa						
1.2	Materiële vaste activa	1.2.1.1	1.2.1.2	1.2.1.3	1.2.1.4	
		Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Investerings-subsidies	Totaal
	Aanschafwaarde per 1-1-2016	74.065	4.773	46.044	(3.232)	121.650
	Afschrijvingen t/m 2015	(11.690)	(241)	(23.918)	388	(35.461)
	Boekwaarde per 1-1-2016	62.375	4.532	22.126	(2.844)	86.189
	Investerings	1.084	-	5.077	-	6.161
	Mutatie i.v.m. foutieve rubricering	-	210	(210)	-	-
	Afschrijvingen 2016	(1.566)	(42)	(4.461)	65	(6.004)
	Boekwaarde per 31-12-2016	61.893	4.700	22.532	(2.779)	86.346
	Cumulatieve aanschafwaarde per 31-12-2016	75.149	4.983	50.911	(3.232)	127.811
	Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2016	(13.256)	(283)	(28.379)	453	(41.465)
	Boekwaarde per 31-12-2016	61.893	4.700	22.532	(2.779)	86.346

Net als in het vorige boekjaar is de subadministratie van de vaste activa geschoond van activa die volledig waren afgeschreven en buiten gebruik waren gesteld. Deze activa hebben geen opbrengst.

Voor de toekomstige kosten van groot onderhoud aan de bedrijfsgebouwen is een voorziening voor groot onderhoud gevormd. Zie ook 2.4.1.1.

De materiële vaste activa dienen als zekerheid voor de hypothecare leningen. Zie ook 2.5.

Ter bepaling van het afschrijvingsbedrag zijn de navolgende afschrijvingspercentages gehanteerd:

Gebouwen en overige vaste activa		Restwaarde €
Nieuwbouw 2009 Rengerslaan 10 Leeuwarden	2%	5.000.000
Zernikepark 10 te Groningen	3,33%	200.000
Dellewal 8 te Terschelling West	3,33%	
Verbouwingen	10%	
Opleidingsschip Octans	5%	
Terreinen (Bestrating Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV)	5%	
Installaties	5 en 10%	
Meubilair e.d.	10%	
Apparatuur	20%	
Computerapparatuur	25%	
Software	33,33%	
Software simulatoren	10%	

De afschrijving vindt plaats op basis van historische kostprijs en geschiedt volgens de lineaire methode vanaf het moment van ingebruikname.

De investeringssubsidie nieuwbouw die in de jaren 2008 - 2010 is ontvangen van de Gemeente Leeuwarden valt in 50 jaar vrij.

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2016	Saldo per 31-12-2015
1.3	FINANCIËLE VASTE ACTIVA		
1.3.1	Deelnemingen		
1.3.1.1	Deelneming NHL Bedrijfsopleidingen ICT BV	-	-
1.3.2	Langlopende vorderingen		
1.3.2.1	Lening Beheersorganisatie Kenniscampus BV	102	152
	Totaal financiële vaste activa	102	152

De deelnemingen Kenniscampus CV en Kenniscampus Beheer BV zijn in 2015 voor het eerst opgenomen in de consolidatie.

1.3.1.1 De Stichting NHL heeft op 16 september 1999 een 50 % deelneming verworven in de NHL Bedrijfsopleidingen ICT B.V. gevestigd te Leeuwarden. Het geplaatst aandelenkapitaal van deze besloten vennootschap bedraagt € 20.000. Aan deze deelneming is een achtergestelde, renteloze lening verstrekt van € 103.445. De aandelen en de lening zijn volledig afgewaardeerd.

1.3.2.1 De Stichting NHL heeft de Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV een lening verstrekt. Het saldo van de lening laat zich als volgt specificeren:

(Bedragen in €)	BKL BV	Conso NHL
Lening Stichting Stenden Hogeschool aan BKL BV 2009 tot en met 2011	918.000	(459.000)
Lening Stichting NHL aan BKL BV 2009 tot en met 2011	1.722.000	861.000
Aflossing Stichting NHL door BKL BV 2012, 2013 en 2014	(400.000)	(200.000)
Aflossing Stichting NHL door BKL BV 2015	(100.000)	(50.000)
Saldo lening 1 januari 2016	2.140.000	152.000
Aflossing Stichting NHL door BKL BV 2016	(100.000)	(50.000)
Totaal langlopende schuld Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV	2.040.000	102.000

Het rentepercentage wordt jaarlijks op 1 januari vastgesteld op driemaands Euribor tarief plus 1% opslag. In de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 28 september 2011 is besloten dat er tot en met 2016 jaarlijks € 100.000 op de lening van de NHL zal worden afgelost.

De restant saldi komen dan in de verhouding van 55 % NHL en 45 % Stenden. De verdere looptijd van de lening is voor onbepaalde tijd. De lening is echter direct opeisbaar bij het niet nakomen van contractuele verplichtingen en bij het staken van de activiteiten van de BV.

Er zijn geen zekerheden gesteld.

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2016	Saldo per 31-12-2015
VLOTTENDE ACTIVA			
1.4.1	Voorraden		
	Vorraad restauratieve diensten	9	6
	Vorraad reproductiediensten	37	69
	Totaal voorraden	46	75
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	4.212	2.983
	Af : voorziening dubieuze debiteuren	308	170
		3.904	2.813
1.5.4	Collegegelden	7.685	7.975
1.5.5	Leningen fietsproject personeel	39	43
	Subsidies	1.647	2.903
	Voorschotten	12	11
	Rente	3	4
	Diverse vorderingen	632	736
		2.333	3.697
1.5.6	Overlopende activa	27	14
	Totaal vorderingen	13.949	14.499
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Banken	16.895	17.942
1.7.2	Kas	2	1
	Totaal liquide middelen	16.897	17.943
	Totaal vlottende activa	30.892	32.517

De bij 1.5.5 genoemde Leningen fietsproject personeel zijn niet rentedragend en hebben een gemiddelde looptijd van 1,5 jaar.

Bij het ministerie van Financiën heeft de Stichting NHL de mogelijkheid krediet in rekening courant op te nemen ten bedrage van € 5.800.000. Bij het ministerie van Financiën heeft de Stichting NHL € 5.000.000 in depot geplaatst tot en met 27 december 2018. Dit bedrag is direct opvraagbaar. Het rentepercentage van het deposito is 2,98 %.

Het ministerie van Financiën heeft een bankgarantie ter grootte van het bedrag van het Waarborgfonds HBO ad € 342.750 verstrekt. Dit is statutair voorgeschreven door de Stichting Waarborgfonds HBO. Ter zekerheid wordt voor de bankgarantie een deposito aangehouden.

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2015	Bestemming resultaat 2015	Saldo per 31- 12-2015 na bestemming resultaat	Mutaties 2016	Saldo per 31-12-2016
2	PASSIVA					
2.1	Eigen vermogen					
2.1.2	Algemene reserve	38.368	1.750	40.118	(268)	39.850
2.1.3	Overige reserves	16	-	16	268	284
		38.384	1.750	40.134	-	40.134
	Resultaten boekjaar, inclusief resultaat Deelnemingen					(3.400)
	Totaal eigen vermogen					36.734
2.1.2	Algemene reserve					
	Eigen Vermogen	38.368	1.750	40.118	(268)	39.850
	Resultaten boekjaar					(3.400)
	Totaal algemene reserve					36.450
2.1.3	Overige reserves					
	Bestemmingsreserves (publiek)					
	- Noodfonds	16	-	16	-	16
	Wettelijke reserves deelnemingen					
	- Deelneming Kenniscampus CV	-	-	-	260	260
	- Deelneming Kenniscampus beheer BV	-	-	-	8	8
		16	-	16	268	284

Het Noodfonds heeft tot doel studenten van de NHL die in financiële problemen verkeren, financieel te ondersteunen.

De Wettelijke reserve deelnemingen wordt gevormd voor het verschil van de waardering van de deelnemingen (nettovermogenswaarde) en de historische verkrijgingswaarde van de deelnemingen.

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2015	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo per 31-12-2016
2.4	VOORZIENINGEN					
2.4.1	Onderhoudsvoorzieningen					
2.4.1.1	Voorziening groot onderhoud gebouwen	1.118	500	334	-	1.284
2.4.1.2	Voorziening dokbeurt schepen	69	25	-	-	94
		<u>1.187</u>	<u>525</u>	<u>334</u>	<u>-</u>	<u>1.378</u>
2.4.2	Personeelskostenvoorzieningen					
2.4.2.1	Voorziening WW-uitkeringen	1.395	1.225	828	-	1.792
2.4.2.2	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	448	157	97	-	508
2.4.2.3	Voorziening Ambtsjubilea	827	141	121	-	847
2.4.2.4	Voorziening overige personeelskosten	1.315	441	323	855	578
2.4.2.5	Voorziening Werkijdvermindering Senioren	-	1.197	-	-	1.197
		<u>3.985</u>	<u>3.161</u>	<u>1.369</u>	<u>855</u>	<u>4.922</u>
2.4.3	Profileringsfonds	83	300	346	-	37
		<u>83</u>	<u>300</u>	<u>346</u>	<u>-</u>	<u>37</u>
	Totaal voorzieningen	5.255	3.986	2.049	855	6.337

Onderverdeling afwikkeling saldi per 31 december 2016

(Bedragen x € 1.000)		Saldi	< 1 jaar	> 1 jaar
2.4.1.1	Voorziening groot onderhoud gebouwen	1.284	695	589
2.4.1.2	Voorziening dokbeurt schepen	94	-	94
2.4.2.1	Voorziening WW-uitkeringen	1.792	722	1.070
2.4.2.2	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	508	77	431
2.4.2.3	Voorziening Ambtsjubilea	847	100	747
2.4.2.4	Voorziening overige personeelskosten	578	450	128
2.4.2.5	Voorziening Werkijdvermindering Senioren	1.197	82	1.115
2.4.3	Profileringsfonds	37	37	-
		6.337	2.163	4.174

2.4.1.1 Voorziening groot onderhoud gebouwen

Deze voorziening is gevormd ten behoeve van periodiek groot onderhoud zoals schilderwerk en dakreparatie. De voorziening is bestemd voor het gelijkmatig over de betreffende jaren verdelen van de kosten van het onderhoud.

Bij de uitvoering van de nieuwbouw in Leeuwarden is geconstateerd dat de bestaande oudbouw van de Leeuwarder locatie onderhoud nodig heeft.

Door het wegwerken van het achterstallig onderhoud van de oudbouw zal op een gegeven moment een gelijkwaardige situatie gaan ontstaan die aansluit bij de nieuwbouw.

Voor bovenstaand onderhoud is in 2013 een onderhoudsplan voor 10 jaar opgesteld. In 2016 is het plan geactualiseerd. Het achterstallig onderhoud op de locatie Terschelling zal in de geplande renovatie van het MIWB worden meegenomen.

De waardering is tegen nominale waarde.

2.4.1.2 Voorziening dokbeurt schepen

Deze voorziening is gevormd voor de periodieke dokbeurt van het oefenschip "Octans". De waardering is tegen nominale waarde.

2.4.2.1 Voorziening WW-uitkeringen

De Stichting NHL is verplicht risicodragend voor personeelsleden waarvoor het dienstverband is beëindigd, niet zijnde om redenen van pensionering, met betrekking tot het wettelijk en bovenwettelijk deel van WW-uitkeringen. De waardering is tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 2%.

2.4.2.2 Voorziening Eigen Risico WGA

De Stichting NHL is eigen risicodragend voor de WGA. De WGA-uitkeringen, die voor rekening van de NHL komen, worden aan deze voorziening onttrokken. De waardering is tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 2%.

2.4.2.3 Voorziening Ambtsjubilea

Op grond van hoofdstuk H artikel 5.2 van de CAO voor het HBO hebben werknemers recht op een gratificatie bij het bereiken van een 25-jarig, een 40-jarig en een 50-jarig dienstverband. De voorziening heeft betrekking op de per de balansdatum opgebouwde rechten. De waardering is tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 2%.

2.4.2.4 Voorziening overige personeelskosten

Met bepaalde personeelsleden zijn per ultimo 2016 afvloeiingsregelingen afgesproken. Voor de kosten daarvan is deze voorziening gemaakt. De waardering is tegen nominale waarde.

2.4.2.5 Voorziening Werktijdvermindering Senioren

In de CAO voor het Hoger Beroepsonderwijs 2016-2017 wordt in artikel M-2 Werktijdvermindering Senioren beschreven dat werknemers die de leeftijd van 10 jaar voor hun pensioendatum hebben bereikt, recht hebben op werktijdvermindering tegen inlevering van een deel van het salaris. In de voorziening zijn de toekomstige kosten van het werkgeversdeel van de werktijdvermindering van de deelnemers aan de regeling per 31 december 2016 opgenomen. Daarnaast zijn de toekomstige kosten opgenomen van potentiële deelnemers die aan de criteria van de regeling voldoen of binnen 5 jaar aan de criteria zullen voldoen. Bij de berekening van de voorziening wordt rekening gehouden met de deelnamekans en een blijfkans

2.4.3 Profileringsfonds

Uit het fonds worden studenten ondersteund die door bijzondere omstandigheden vertraging oplopen bij de studie, zodat zij niet kunnen voldoen aan de normen van Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO - IB-Groep), waardoor ze het recht op een studiebeurs verliezen. Zie ook bijlage 2.4. De waardering is tegen nominale waarde.

Profileringfonds

(Bedragen x € 1.000)	2016	2015
Beginsaldo	83	57
Dotatie	300	300
Totaal bedrag onttrekkingen (periode 1-1 t/m 31-12)	(346)	(274)
Totaal terug ontvangen leningen (periode 1-1 t/m 31-12)	-	-
Bestuurskosten fonds	-	-
Saldo per 31 december	37	83
Splitsing totaal bedrag onttrekkingen		
Giften	346	274
Leningen	-	-
Overig	-	-
	<u>346</u>	<u>274</u>
Overschrijding gemengde studiefinancieringsduur		
	346	274
Niet behalen studievoortgangsnorm	-	-
	<u>346</u>	<u>274</u>
Bestuurswerk		
	16	3
Ziekte	215	165
Inrichting opleiding	-	2
Overige redenen	115	104
	<u>346</u>	<u>274</u>
Aantal ondersteunde studenten		
Aantal EER-studenten	98	69
Aantal niet EER-studenten	-	-
	<u>98</u>	<u>69</u>

Profileringfonds 2016

(Bedragen x € 1.000)	Bedrag	Aantal studenten	Gemiddelde looptijd in maanden	Gemiddelde hoogte toekenning (x € 1.000)
Bestuurswerk	16	5	7	3
Ziekte	215	54	10	4
Inrichting opleiding	-	-	-	-
Overig	115	39	39	3
	<u>346</u>	<u>98</u>		

In 2016 zijn 2 aanvragen in de categorie Overig niet toegekend.

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2016	Aflossings- verplichting	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
2.5	LANGLOPENDE SCHULDEN				
	Hypothecaire leningen				
2.5.1.1	Lening ministerie van Financiën	15.313	1.563	13.750	8.750
2.5.1.2	Lening ministerie van Financiën	9.750	750	9.000	6.000
2.5.1.3	Lening ING Bank N.V.	3.000	1.000	2.000	-
2.5.1.4	Lening ING Bank N.V.	10.000	-	10.000	10.000
		38.063	3.313	34.750	24.750

2.5.1.1	Aanvang (hoofdsom)	2 januari 2007 (€ 25.000.000)
	Looptijd	22 jaar (einddatum 2 januari 2029)
	Rentepercentage	3,83 % gedurende de gehele looptijd (jaarlijks achteraf)
	Aflossing	€ 312.500 per kwartaal ingaande 31 maart 2009.

Op 3 januari 2017 is de aflossing van het vierde kwartaal 2016 afgeschreven, daarom is de kortlopende aflossingsverplichting in 2017 vijf termijnen van € 312.500.

2.5.1.2	Aanvang (hoofdsom)	1 augustus 2008 (€ 15.000.000)
	Looptijd	22 jaar (einddatum 2 januari 2030)
	Rentepercentage	4,61 % gedurende de gehele looptijd (jaarlijks achteraf)
	Aflossing	€ 187.500 per kwartaal ingaande 4 januari 2010.

Zekerheden leningen onder 2.5.1.1 en 2.5.1.2:

Eerste hypotheek op het pand met ondergrond, erf en verder aan- en bijbehoren van het pand aan de Rengerslaan 10 te Leeuwarden. Het pand is kadastraal bekend gemeente Leeuwarden, sectie E onder het nummer 6651. Verpanding (1^e pandrecht) van roerende zaken in de gebouwen aan de Rengerslaan 10 te Leeuwarden.

2.5.1.3	Aanvang (hoofdsom)	3 juli 2008 (€ 10.000.000)
	Looptijd	einddatum 2 januari 2020
	Rentepercentage	1 maands Euribor tarief + 1,2% opslag.
	Aflossing	€ 250.000 per kwartaal ingaande 1 april 2010.

2.5.1.4	Aanvang (hoofdsom)	3 juli 2008 (€ 10.000.000)
	Looptijd	onbepaalde tijd
	Rentepercentage	1 maands Euribor tarief + 1,2% opslag.
	Aflossing	er is geen tussentijdse aflossingsverplichting.

Zekerheden leningen onder 2.5.1.3 en 2.5.1.4:

Eerste hypotheek op het pand met ondergrond en erf aan de Dellewal 8 en het pand met ondergrond en erf aan de Burg. van Heusdeweg 33. Beide panden zijn kadastraal bekend gemeente Terschelling, sectie A respectievelijk onder de nummers 3507 en 3504. Tweede hypotheek op het pand met ondergrond, erf en verder aan- en bijbehoren van het pand aan de Rengerslaan 10 te Leeuwarden. Het pand is kadastraal bekend bij gemeente Leeuwarden, sectie E onder het nummer 6651. Verpanding (2^e pandrecht) van roerende zaken in de gebouwen aan de Rengerslaan 10 te Leeuwarden.

Ter afdekking van het renterisico van de lening onder 2.5.1.3 is een overeenkomst voor een renteswap afgesloten, waarin een 1-maands Euribor tarief wordt geruild tegen een vaste rente van 4,43% over een periode van 10 jaar. Deze overeenkomst is per 2 januari 2009 gesloten en eindigt op 2 januari 2019. De marktwaarde (fair value) op 31 december 2016 is € 246.247 negatief (31 december 2015 € 421.754 negatief).

Ter afdekking van het renterisico van de lening onder 2.5.1.4 is een overeenkomst voor renteswap afgesloten, waarin een 1-maands Euribor wordt geruild tegen een vaste rente van 4,54% over een periode van 10 jaar. Deze overeenkomst is per 2 januari 2009 gesloten en eindigt op 2 januari 2019. De marktwaarde (fair value) op 31 december 2016 is € 1.120.195 negatief (31 december 2015 € 1.560.374 negatief).

Het verloop van de hoofdsommen van de renteswaps is exact gelijk aan het verloop van de (restant) hoofdsommen van de leningen, zodat er geen ineffectief deel ontstaat.

In november 2012 is de Stichting NHL op grond van de MiFID criteria (balanstotaal, netto-omzet en eigen vermogen) gekwalificeerd als professionele cliënt. De overeenkomst met de ING inzake de margin allowance is daarbij komen te vervallen, zodat er geen verplichting meer is om voor de margin aanvullende zekerheden te moeten stellen.

In augustus 2012 is de wet EMIR (European Market Infrastructure Regulation) van kracht geworden. Deze wet geeft nieuwe regels waaraan binnen een bepaalde termijn door derivaatgebruikers moet worden voldaan. Voorschriften zijn gesteld voor onder andere de communicatie en procedures tussen bank en cliënt en de verplichte rapportage door beide partijen van de openstaande posities in derivaten. Om aan de nieuwe regelgeving te voldoen hebben Stichting NHL en de ING in januari 2014 aanvullende overeenkomsten gesloten.

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2016	Saldo per 31-12-2015
2.6	KORTLOPENDE SCHULDEN		
	De kortlopende schulden kunnen als volgt worden samengevat :		
2.6.1	Rente hypothecaire lening	959	1.044
2.6.2	Aflossing kredietinstellingen komend boekjaar (zie 2.5)	3.313	3.000
2.6.3	Crediteuren en overige schulden	9.370	7.778
2.6.4	Saldi rijksbijdragen	333	34
2.6.5	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.961	3.302
2.6.6	Schulden terzake pensioenen	856	841
2.6.7	Overlopende passiva	20.727	19.720
		39.519	35.719
2.6.3	Crediteuren en overige schulden		
	Handelscrediteuren	4.178	2.615
	Accountantskosten	50	47
	Studentengelden	307	236
	Saldi op magneetkaarten betaalsysteem	80	59
	Stichting CEW	1.875	1.532
	Vooruit ontvangen subsidies op projecten	1.798	1.902
	Onkostenvergoedingen personeel	11	60
	Overig	1.071	1.327
		9.370	7.778
2.6.4	Saldi rijksbijdragen		
	Overige rijksbijdragen	333	34
	<i>Het saldo is in Model G (in paragraaf 1.7) nader gespecificeerd.</i>		
2.6.5	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Loonheffing	3.832	3.117
	Omzetbelasting	83	184
	Overige	46	1
		3.961	3.302
2.6.6	Schulden terzake pensioenen		
	Pensioenbijdragen ABP	856	841
2.6.7	Overlopende passiva		
	Vooruit ontvangen collegegelden	16.462	16.220
	Overige vooruit ontvangen bedragen	1003	633
	Lonen 13 ^e maand minus voorschotten	(2)	29
	Vakantie-uitkering juni t/m december	2.425	2.193
	Vakantierechten	839	645
		20.727	19.720

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

Centre of Expertise Watertechnologie

(Bedragen x € 1.000)	Toegewe- zen bedrag	Ontvangen t/m 2015	Besteding t/m 2015	Saldo 31-12-2015	Ontvangen 2016	Besteding 2016	Saldo 31-12-2016
Omschrijving							
Specificatie project Centre of Expertise Watertechnologie	5.000	4.125	2.625	1.500	875	500	1.875

1.6 Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

Uitkering vermogen Stichting Waarborgfonds HBO

Het bestuur van de Stichting Waarborgfonds HBO is voornemens het fonds op te heffen. Het vermogen van het fonds zal worden verdeeld over de deelnemende hogescholen. Naar verwachting zal het uiteindelijk uit te keren bedrag in totaal € 58 miljoen bedragen. Het aandeel van de Stichting NHL bedraagt 3,1824 % ofwel € 1.845.781. Hiervan is in 2013 € 1.018.362 en in 2014 € 741.495 aan NHL Hogeschool uitgekeerd. In de komende jaren zal het restant van het vermogen (voor NHL Hogeschool € 85.924) worden uitgekeerd.

Huurverplichting Blokhuispoort

De NHL huurt in Leeuwarden een deel van de Blokhuispoort, Blokhuisplien 40 voor de termijn 1 september 2016 tot en met 31 augustus 2021. De huurprijs bedraagt € 45.020 op jaarbasis. De totale huurverplichting per 31 december 2016 is € 210.000.

Campus Terschelling

Woningstichting De Veste heeft in overleg met de Gemeente en de NHL in 2015 besloten om over te gaan tot de realisatie van een campusgebouw ten behoeve van het MIWB op Terschelling. De Veste en de NHL zijn hierbij overeengekomen dat, ingeval het MIWB niet langer gevestigd zal zijn op Terschelling waardoor het onderwijs op Terschelling beëindigd zal worden, de NHL het campusgebouw en de ondergrond op schriftelijk verzoek van De Veste zal overnemen. De eventuele overnameprijs zal gebaseerd worden op de RICS Red Book methode die een reële benadering geeft van de werkelijke verkoopprijs. Deze verplichting vangt aan bij de oplevering van het campusgebouw en blijft daarna gedurende een termijn van 50 jaar in stand.

Ineffectiviteit van derivaten

De NHL heeft sinds 2009 in 2 renteswap derivaatcontracten voor oorspronkelijk € 20 miljoen aan leningen, het renterisico afgedekt. Deze contracten hebben een looptijd tot 2 januari 2019. Bij aanvang is vastgesteld dat bij het afdekken van het renterisico voldaan is aan de mogelijkheid van hedge accounting. Dit betekent dat tussentijdse positieve of negatieve resultaten van de derivaatcontracten, welke ontstaan door wisselingen in de variabele rente, niet ten gunste dan wel ten laste van het resultaat van het betreffende boekjaar behoeven te worden geboekt.

Bij de door ons per ultimo boekjaar 2016 uitgevoerde analyse, hebben wij geconstateerd dat de geplande behoefte aan liquide middelen tijdelijk lager uitkomt dan verwacht. De oorzaken hiervoor zijn de uitstel van de fusie met Stenden waardoor de fusiekosten later in de tijd verschuldigd worden en de uitstel van de renovatie van het MIWB op Terschelling. Door dit uitstel is een tijdelijke mismatch ontstaan tussen de beschikbare liquide middelen en de afgesloten leningen. Hierdoor is ten aanzien van de derivaatcontracten sprake van een negatieve ineffectiviteit van circa 50% met een bedrag van € 720.000. De NHL heeft er voor gekozen om dit bedrag niet als een negatieve rentepost in het resultaat over 2016 te verwerken. Dit met het oog op de nog korte resterende looptijd van 2 jaar en tevens om te voorkomen dat de rentelasten over de betrokken boekjaren sterk zowel negatief als positief gaan fluctueren.

Duurzame inzetbaarheid

In het kader van de duurzame inzetbaarheid heeft een medewerker sinds de invoering van de gewijzigde cao in 2015 de mogelijkheid om voor specifieke doelstellingen, maximaal 40 uur per jaar te gaan sparen. Eén van de voorwaarden hiervoor is dat het management met de medewerker afspraken hierover maakt die vervolgens schriftelijk vastgelegd en centraal geregistreerd worden. Over het jaar 2016 is geconstateerd dat de vastlegging en registratie van deze afspraken niet adequaat genoeg is uitgevoerd, zodat de voorziening voor de gespaarde uren ultimo 2016 niet adequaat genoeg berekend kan worden.

1.7 Toelichting op de geconsolideerde exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)		Baten 2016	Begroting 2016	Baten 2015
3	BATEN			
3.1.1	Rijks- en overige bijdragen			
	Normatieve rijksbijdrage exploitatiekosten	68.211	67.500	66.580
3.1.2	Aanvullende rijksbijdragen			
	- Overige rijksbijdragen hbo	1.196	207	427
	Totaal rijks- en overige bijdragen	69.407	67.707	67.007
	<i>Voor een nadere toelichting van de overige rijksbijdragen verwijzen wij u naar de volgende pagina.</i>			
3.2	Collegegelden			
	Collegegelden	23.763	23.597	23.092
3.3.2.a	Aantal ingeschreven studenten per 1 oktober	12.197		12.244
3.3	Opbrengst werk in opdracht van derden			
	Ontvangen van opdrachtgever	2.451	3.862	2.429
	Cursus- en examengelden	2.981	1.528	3.074
	Subsidiegelden	4.264	3.301	4.537
	Totaal	9.696	8.691	10.040
3.4	Overige opbrengsten			
3.4.1	Huuropbrengsten	45	80	51
3.4.2	Detacheringen personeel	919	952	1.098
3.4.3	Vergoeding inning collegegelden	171	175	179
3.4.4	Teruggaaf Voorheffing Pro Rata	(48)	-	(11)
3.4.5	Resultaat deelnemingen	-	-	32
3.4.6	Diverse overige opbrengsten	2.202	1.951	1.907
	Totaal	3.289	3.158	3.256

Model G doelsubsidies OCW

(Bedragen x € 1.000)	Toege- wezen bedrag	Ont- vangen t/m 2015	Besteding t/m 2015	Saldo 31-12 2015	Ont- vangen 2016	Besteding 2016 NHL	Besteding 2016 partner	Saldo 31-12 2016
G1 Verantwoording van subsidies zonder verrekeningsclausule								
Denken, doen en delen Open en online onderwijs Datum 01-05-2015								
- OND/ODB-2015/12818U	95	76	42	34	19	34	19	-
Lerarenbeurzen Datum 20-07-2016								
- 2016/2/246416	411	-	-	-	411	390	-	21
Totaal geormerkt	506	76	42	34	430	424	19	21
G2 Verantwoording van subsidies met verrekeningsclausule								
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen Datum 04-02-2016								
- 875683	3.426	-	-	-	1.375	772	291	312
Totaal geormerkt met prestatieverplichting	3.426	-	-	-	1.375	772	291	312
Totaal overige rijksbijdragen	3.932	76	42	34	1.805	1.196	310	333

(Bedragen x € 1.000)		Lasten 2016	Begroting 2016	Lasten 2015
4.1	LASTEN			
4.1	Personele lasten naar kostensoorten			
	Beloning voor arbeid			
4.1.1	Bruto salarissen	49.658		46.158
	Vakantietoelagen	4.003		3.564
	Overige toelagen	7.410		6.498
	Kortingen	(746)		(676)
		60.325	56.971	55.544
4.1.2	Sociale lasten	7.111		6.423
	Pensioenlasten	7.066		7.039
		14.177	13.808	13.462
4.1.3	Dotatie voorziening WW-uitkeringen	1.225	700	420
	Dotatie voorziening Eigen Risico WAO/WIA	157		-
	Dotatie voorziening kosten ambtsjubilea	141		132
	Dotatie voorziening overige personele lasten	441	2.347	998
	Vrijval voorziening overige personele lasten	(855)		-
	Dotatie voorziening Werktijdvermindering Senioren	1.197		-
	Overige personele lasten	1.152		1.672
		3.458	3.047	3.222
4.1.3.2	Incidenteel personeel	6.610	5.282	6.573
4.1.4	Uitkeringen en inhoudingen			
	Sociale Verzekeringsfondsen	(274)	(27)	(303)
	Totale personele lasten	84.296	79.081	78.498
4.1.a	Aantal fte's per 31 december			
	Onderwijzend personeel	564	553	536
	Onderwijs Ondersteunend Personeel	440	409	410
		1.004	962	946
	<i>In het verslagjaar zijn geen werknemers in het buitenland werkzaam geweest.</i>			
	<i>Het gemiddeld aantal werknemers in het verslagjaar was 967 fte (in 2015 was dit 926 fte).</i>			
4.2	AFSCHRIJVINGEN			
4.2.1	Gebouwen	1.566	1.560	1.557
4.2.2	Terreinen	42	42	42
4.2.3	Inventaris en apparatuur	4.461	4.458	4.128
4.2.4	Vrijval investeringssubsidies	(65)	(65)	(65)
		6.004	5.995	5.662
4.2.4	Boekresultaten	-	-	40
	Totale afschrijvingslasten	6.004	5.995	5.702

(Bedragen x € 1.000)		Lasten 2016	Begroting 2016	Lasten 2015
4.4	OVERIGE INSTELLINGSLASTEN			
4.4.1	Huisvestingslasten			
	Huur	200	189	277
	Wettelijke lasten	449	435	442
	Onderhoud en exploitatie	545	507	626
	Energie en water	658	752	712
	Schoonmaakkosten	968	937	991
	Dotatie onderhoudsvoorzieningen	525	525	525
	Verhuiskosten	8	-	12
	Bijdrage Life Sciences Van Hall	1.142	850	940
	Overige huisvestingslasten	103	105	104
		4.598	4.300	4.629
4.4.2	Beheerslasten			
	Administratie en beheer	2.903	2.391	2.471
	Reis- en verblijfkosten	1.281	1.092	1.376
	Leermiddelen	1.193	1.086	1.134
	Inventaris- en apparatuurkosten	2.452	1.830	2.420
	Dotatie profileringsfonds	300	300	300
	Korting Rijksbijdrage ivm Prestatieafspraken	589	-	-
	Overige beheerslasten			
	- inkoop restauratieve diensten	1.120	891	904
	- inkoop reproductiediensten	152	160	151
	- advertentie- en reclamekosten	619	551	653
	- softwarelicenties	1.366	1.234	1.274
	- bijdrage HBO-raad	59	128	67
	- overig	967	3.979	322
		13.001	13.642	11.072
	Totaal overige instellingslasten	17.599	17.942	15.701
	<i>In 2016 is € 624.226 aan de voorgenomen fusie met Stenden Hogeschool besteed</i>			
5	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN			
5.1	Financiële baten			
	Rente deposito's	148	160	149
5.2	Financiële lasten			
	Rente hypothecaire leningen	1.804	1.790	1.893

1.8 Enkelvoudige balans

Na verwerking exploitatieresultaat

(Bedragen x € 1.000)		31-12-2016	31-12-2015
1	ACTIVA		
1.1	Vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	85.478	85.251
1.3	Financiële vaste activa	1.443	1.573
	Totaal vaste activa	86.921	86.824
	Vlottende activa		
1.4	Voorraden	46	75
1.5	Vorderingen	14.011	14.331
1.7	Liquide middelen	16.414	17.356
	Totaal vlottende activa	30.471	31.762
	Totaal activa	117.392	118.586
2	PASSIVA		
2.1	Eigen vermogen	36.734	40.134
2.4	Voorzieningen	6.337	5.255
2.5	Langlopende schulden	34.750	37.750
2.6	Kortlopende schulden	39.571	35.447
	Totaal passiva	117.392	118.586

1.9 Enkelvoudige exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)		2016	Begroting 2016	2015
3	BATEN			
3.1	Rijks- en overige bijdragen	69.407	67.707	67.007
3.2	College-, cursus en examengelden	23.763	23.597	23.092
3.3	Opbrengst werk voor derden	9.698	8.691	9.994
3.4	Overige opbrengsten	3.256	3.158	3.197
	Totaal baten	106.124	103.153	103.290
4	LASTEN			
4.1	Personele lasten	84.280	79.081	78.481
4.2	Afschrijvingen	5.934	5.994	5.632
4.4.1	Huisvestingslasten	4.523	4.300	4.523
4.4.2	Beheerslasten	13.140	13.642	11.169
	Totaal lasten	107.877	103.017	99.805
	Saldo baten en lasten	(1.753)	136	3.485
5.1	Financiële baten	157	160	158
5.2	Financiële lasten	1.804	1.790	1.893
5	Saldo financiële baten en lasten	(1.647)	(1.630)	(1.735)
6	Exploitatiesaldo	(3.400)	(1.494)	1.750

1.10 Toelichting enkelvoudige balans

De jaarrekening van de Stichting NHL is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De waardering van de activa en passiva geschiedt volgens de grondslagen zoals opgenomen in de toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening. Dit geldt eveneens ten aanzien van de bepaling van het exploitatieresultaat. De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde voor zover er sprake is van een kapitaaldeelname in de betreffende verbonden partij. Verbonden partijen, waarin beslissende zeggenschap is, maar geen kapitaaldeelname, worden uitsluitend in de geconsolideerde jaarrekening verwerkt en niet in de enkelvoudige jaarrekening.

(Bedragen x € 1.000)						
1	ACTIVA					
	Vaste activa					
1.2	Materiële vaste activa	1.2.1.1	1.2.1.2	1.2.1.3	1.2.1.4	
		Gebouwen	Terreinen	Inventaris en apparatuur	Investerings-subsidies	Totaal
	Aanschafwaarde per 1-1-2016	74.065	3.933	45.565	(3.232)	120.331
	Afschrijvingen t/m 2015	(11.690)	-	(23.778)	388	(35.080)
	Boekwaarde per 1-1-2016	62.375	3.933	21.787	(2.844)	85.251
	Investeringen	1.084	-	5.077	-	6.161
	Mutatie i.v.m. foutieve rubricering	-	210	(210)	-	-
	Afschrijvingen 2016	(1.566)	-	(4.433)	65	(5.934)
	Boekwaarde per 31-12-2016	61.893	3.933	22.431	(2.779)	85.478
	Cumulatieve aanschafwaarde per 31-12-2016	75.149	3.933	50.642	(3.232)	126.492
	Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2016	(13.256)	-	(28.211)	453	(41.014)
	Boekwaarde per 31-12-2016	61.893	3.933	22.431	(2.779)	85.478

Specificatie en verloop van de Deelnemingen

Deelneming (bedragen x € 1.000)	Percentage	Balans per 31-12-2015	Mutatie 2016	Balans per 31-12-2016
NHL Bedrijfsopleidingen ICT BV	50 %	-	-	-
NHL Services BV	100 %	17	-	17
NHL Plus BV	100 %	18	-	18
Kenniscampus Beheer BV	50 %	17	-	17
Kenniscampus CV	48 %	290	(30)	260
Lening u/g Beh.org. Kenniscampus Leeuwarden BV		1.222	(100)	1.122
Lening u/g NHL Services		9	-	9
		1.573	(130)	1.443

Partijen waarin de Stichting NHL een beslissende zeggenschap heeft en die in de jaarrekening zijn geconsolideerd

(Bedragen x € 1.000)						
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2016	Omzet 2016	Verklaring art. 2:403 BW
NHL Services BV	BV	Leeuwarden	4	17	-	Nee
NHL Plus BV	BV	Leeuwarden	4	18	-	Nee

Overzicht bestuurders van de meerderheidsdeelnemingen waarin de Stichting NHL een beslissende zeggenschap heeft.

NHL Services BV	W. Smink
	J. van Iersel
NHL Plus BV	NHL Services BV

Partijen waarin de Stichting NHL geen beslissende zeggenschap heeft en die in de jaarrekening zijn geconsolideerd

(Bedragen x € 1.000)						
Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2016	Omzet 2016	Verklaring art. 2:403 BW
Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV	BV	Leeuwarden	4	17	379	Nee
Kenniscampus Beheer BV	BV	Leeuwarden	4	34	-	Nee
Kenniscampus CV	CV	Leeuwarden	4	542	-	Nee

De NHL heeft in 2008 een 50% deelneming verworven in Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV te Leeuwarden. Het totale maatschappelijk kapitaal bedraagt € 18.000, waarvan 100 % is geplaatst.

In 2016 is het aandeel in Kenniscampus Beheer BV 50% en het aandeel in Kenniscampus CV 48%. De Stichting NHL is commanditair vennoot in de Kenniscampus CV en daarmee alleen aansprakelijk voor de inbreng in het eigen vermogen van de CV van € 480.

Overige aan de Stichting NHL verbonden partijen

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Bedrijfsactiviteit gestopt
Stichting Leeuwarden Studiestad	Stichting	Leeuwarden	4	Nee
Stichting Simulator Training Nautisch Onderwijs	Stichting	Leeuwarden	1	Nee
Stichting Zeevaartschoolbelangen Terschelling	Stichting	Terschelling	4	Nee
Stichting Kenniscampus Leeuwarden	Stichting	Leeuwarden	4	Nee
Stichting Bison	Stichting	Leeuwarden	4	Nee
Stichting Centre of Expertise Waternet	Stichting	Leeuwarden	4	Nee
Stichting Technologie Centrum Noord-Nederland	Stichting	Groningen	2	Nee
Coöperatieve vereniging Maritieme Academie Holland U.A.	Coöperatie	Amsterdam	1	Nee
NHL Bedrijfsopleidingen ICT B.V.	B.V.	Leeuwarden	1	Ja
Stichting De nieuwe kanselarij	Stichting	Leeuwarden	4	Nee
Coöperatie SURF U.A.	Coöperatie	Utrecht	4	Nee

Omschrijving Code Activiteit

1 = contractonderwijs 2 = contractonderzoek 3 = onroerende zaken 4 = overig

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2016	Saldo per 31-12-2015
VLOTTENDE ACTIVA			
1.4.1	Vorraden		
	Vorraad restauratieve diensten	9	6
	Vorraad reproductiediensten	37	69
	Totaal voorraden	46	75
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	4.212	2.983
	Af : voorziening dubieuze debiteuren	308	170
		3.904	2.813
1.5.4	Collegegelden	7.685	7.975
1.5.5	Leningen fietsproject personeel	39	43
	Subsidies	1.647	2.903
	Voorschotten	12	11
	Rente	2	2
	Diverse vorderingen	695	570
		2.395	3.529
1.5.6	Overlopende activa	27	14
	Totaal vorderingen	14.011	14.331
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Banken	16.412	17.355
1.7.2	Kas	2	1
	Totaal liquide middelen	16.414	17.356
	Totaal vlottende activa	30.471	31.762

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2015	Bestemming resultaat 2015	Saldo per 31- 12-2015 na bestemming resultaat	Mutaties 2016	Saldo per 31-12-2016
2	PASSIVA					
2.1	Eigen vermogen					
2.1.2	Algemene reserve	38.368	1.750	40.118	(268)	39.850
2.1.3	Overige reserves	16	-	16	268	284
		38.384	1.750	40.134	-	40.134
	Resultaten boekjaar, inclusief resultaat Deelnemingen					(3.400)
	Totaal eigen vermogen					36.734
2.1.2	Algemene reserve					
	Eigen Vermogen	38.368	1.750	40.118	(268)	39.850
	Resultaten boekjaar					(3.400)
	Totaal algemene reserve					36.450
2.1.3	Overige reserves					
	Bestemmingsreserves (publiek)					
	- Noodfonds	16	-	16	-	16
	Wettelijke reserves deelnemingen (publiek)					
	- Deelneming Kenniscampus CV	-	-	-	260	260
	- Deelneming Kenniscampus beheer BV	-	-	-	8	8
		16	-	16	268	284

Het Noodfonds heeft tot doel studenten van de NHL die in financiële problemen verkeren, financieel te ondersteunen.

De Wettelijke reserve deelnemingen wordt gevormd voor het verschil van de waardering van de deelnemingen (nettovermogenswaarde) en de historische verkrijgingswaarde van de deelnemingen.

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2015	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo per 31-12-2016
2.4	VOORZIENINGEN					
2.4.1	Onderhoudsvoorzieningen					
2.4.1.1	Voorziening groot onderhoud gebouwen	1.118	500	334	-	1.284
2.4.1.2	Voorziening dokbeurt schepen	69	25	-	-	94
		<u>1.187</u>	<u>525</u>	<u>334</u>	<u>-</u>	<u>1.378</u>
2.4.2	Personeelskostenvoorzieningen					
2.4.2.1	Voorziening WW-uitkeringen	1.395	1.225	828	-	1.792
2.4.2.2	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	448	157	97	-	508
2.4.2.3	Voorziening Ambtsjubilea	827	141	121	-	847
2.4.2.4	Voorziening overige personeelskosten	1.315	441	323	855	578
2.4.2.5	Voorziening Werktijdsvermindering Senioren	-	1.197	-	-	1.197
		<u>3.985</u>	<u>3.161</u>	<u>1.369</u>	<u>855</u>	<u>4.922</u>
2.4.3	Profileringsfonds	83	300	346	-	37
		<u>83</u>	<u>300</u>	<u>346</u>	<u>-</u>	<u>37</u>
	Totaal voorzieningen	5.255	3.986	2.049	855	6.337

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2016	Aflossings- verplichting	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
2.5	LANGLOPENDE SCHULDEN				
	Hypothecaire leningen				
2.5.1.1	Lening ministerie van Financiën	15.313	1.563	13.750	8.750
2.5.1.2	Lening ministerie van Financiën	9.750	750	9.000	6.000
2.5.1.3	Lening ING Bank N.V.	3.000	1.000	2.000	-
2.5.1.4	Lening ING Bank N.V.	10.000	-	10.000	10.000
		38.063	3.313	34.750	24.750

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2016	Saldo per 31-12-2015
2.6	KORTLOPENDE SCHULDEN		
	De kortlopende schulden kunnen als volgt worden samengevat :		
2.6.1	Rente hypothecaire lening	959	1.044
2.6.2	Aflossing kredietinstellingen komend boekjaar (zie 2.5)	3.313	3.000
2.6.3	Crediteuren en overige schulden	9.423	7.512
2.6.4	Saldi rijksbijdragen	333	34
2.6.5	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.960	3.296
2.6.6	Schulden terzake pensioenen	856	841
2.6.7	Overlopende passiva	20.727	19.720
		39.571	35.447
2.6.3	Crediteuren en overige schulden		
	Handelscrediteuren	4.240	2.571
	Accountantskosten	50	47
	Studentengelden	307	236
	Saldi op magneetkaarten betaalsysteem	80	59
	Stichting CEW	1.875	1.532
	Vooruit ontvangen subsidies op projecten	1.798	1.752
	Onkostenvergoedingen personeel	11	60
	Overig	1.062	1.255
		9.423	7.512
2.6.4	Saldi rijksbijdragen		
	Overige rijksbijdragen	333	34
	<i>Het saldo is in Model G (in paragraaf 1.7) nader gespecificeerd.</i>		
2.6.5	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Loonheffing	3.832	3.117
	Omzetbelasting	82	178
	Overige	46	1
		3.960	3.296
2.6.6	Schulden terzake pensioenen		
	Pensioenbijdragen ABP	856	841
2.6.7	Overlopende passiva		
	Vooruit ontvangen collegegelden	16.462	16.220
	Overige vooruit ontvangen bedragen	1003	633
	Lonen 13 ^e maand minus voorschotten	(2)	29
	Vakantie-uitkering juni t/m december	2.425	2.193
	Vakantierechten	839	645
		20.727	19.720

1.11 Toelichting enkelvoudige exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)		Baten 2016	Begroting 2016	Baten 2015
3	BATEN			
3.1.1	Rijks- en overige bijdragen			
	Normatieve rijksbijdrage exploitatiekosten	68.211	67.500	66.580
3.1.2	Aanvullende rijksbijdragen			
	- Overige rijksbijdragen hbo	1.196	207	427
	Totaal rijks- en overige bijdragen	69.407	67.707	67.007
	<i>Het saldo is in Model G (in paragraaf 1.7) nader gespecificeerd.</i>			
3.2	Collegegelden			
	Collegegelden	23.763	23.597	23.092
3.3.2.a	Aantal ingeschreven studenten per 1 oktober	12.197		12.244
3.3	Opbrengst werk in opdracht van derden			
	Ontvangen van opdrachtgever	2.420	3.862	2.383
	Cursus- en examengelden	2.980	1.528	3.074
	Subsidiegelden	4.298	3.301	4.537
	Totaal	9.698	8.691	9.994
3.4	Overige opbrengsten			
3.4.1	Huuropbrengsten	45	80	51
3.4.2	Detacheringen personeel	919	952	1.110
3.4.3	Vergoeding inning collegegelden	172	175	179
3.4.4	Teruggaaf Voorheffing Pro Rata	(48)		(11)
3.4.5	Resultaat deelnemingen	-		(39)
3.4.6	Diverse overige opbrengsten	2.168	1.951	1.907
	Totaal	3.256	3.158	3.197

(Bedragen x € 1.000)		Lasten 2016	Begroting 2016	Lasten 2015
4.1	LASTEN			
4.1	Personele lasten naar kostensoorten			
	Beloning voor arbeid			
4.1.1	Bruto salarissen	49.658		46.158
	Vakantietoelagen	4.003		3.564
	Overige toelagen	7.410		6.498
	Kortingen	(746)		(676)
		60.325	56.971	55.544
4.1.2	Sociale lasten	7.111		6.423
	Pensioenlasten	7.066		7.039
		14.177	13.808	13.462
4.1.3	Dotatie voorziening WW-uitkeringen	1.225	700	420
	Dotatie voorziening Eigen Risico WAO/WIA	157		-
	Dotatie voorziening kosten ambtsjubilea	141		132
	Dotatie voorziening overige personele lasten	441	2.347	998
	Vrijval voorziening overige personele lasten	(855)		-
	Dotatie voorziening Werktijdvermindering Senioren	1.197		-
	Overige personele lasten	1.152		1.672
		3.458	3.047	3.222
4.1.3.2	Incidenteel personeel	6.594	5.282	6.556
4.1.4	Uitkeringen en inhoudingen			
	Sociale Verzekeringsfondsen	(274)	(27)	(303)
	Totale personele lasten	84.280	79.081	78.481
4.1.a	Aantal fte's per 31 december			
	Onderwijzend personeel	564	553	536
	Onderwijs Ondersteunend Personeel	440	409	410
		1.004	962	946
	<i>In het verslagjaar zijn geen werknemers in het buitenland werkzaam geweest.</i>			
	<i>Het gemiddeld aantal werknemers in het verslagjaar was 967 fte (in 2015 was dit 926 fte).</i>			
4.2	AFSCHRIJVINGEN			
4.2.1	Gebouwen	1.566	1.560	1.521
4.2.2	Inventaris en apparatuur	4.433	4.457	4.136
4.2.3	Vrijval investeringssubsidies	(65)	(65)	(65)
		5.934	5.952	5.592
4.2.4	Boekresultaten	-	-	40
	Totale afschrijvingslasten	5.934	5.952	5.632

(Bedragen x € 1.000)		Lasten 2016	Begroting 2016	Lasten 2015
4.4	OVERIGE INSTELLINGSLASTEN			
4.4.1	Huisvestingslasten			
	Huur	180	189	257
	Wettelijke lasten	441	435	434
	Onderhoud en exploitatie	509	507	556
	Energie en water	648	752	704
	Schoonmaakkosten	967	937	991
	Dotatie onderhoudsvoorzieningen	525	525	525
	Verhuiskosten	8	-	12
	Bijdrage Life Sciences Van Hall	1.142	850	940
	Overige huisvestingslasten	103	105	104
		4.523	4.300	4.523
4.4.2	Beheerslasten			
	Administratie en beheer	2.887	2.391	2.453
	Reis- en verblijfkosten	1.281	1.092	1.376
	Leermiddelen	1.193	1.086	1.134
	Inventaris- en apparatuurkosten	2.452	1.830	2.420
	Dotatie profileringsfonds	300	300	300
	Korting Rijksbijdrage ivm Prestatieafspraken	590	-	-
	Overige beheerslasten			
	- inkoop restauratieve diensten	1.120	891	904
	- inkoop reproductiediensten	152	160	151
	- advertentie- en reclamekosten	619	551	653
	- softwarelicenties	1.366	1.234	1.274
	- bijdrage HBO-raad	59	128	67
	- overig	1.121	3.979	437
		13.140	13.642	11.169
	Totaal overige instellingslasten	17.663	17.942	15.692
5	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN			
5.1	Financiële baten			
	Rente deposito's	157	160	158
5.2	Financiële lasten			
	Rente hypothecaire leningen	1.804	1.790	1.893

1.12 Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

In onderstaande tabellen zijn de gegevens opgenomen conform de geldende voorschriften uit de Wet Normering bezoldiging topfunctionarissen (WNT).

De Stichting NHL heeft als topfunctionarissen aangemerkt de leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur.

Bezoldiging topfunctionarissen

Toezichthoudende topfunctionarissen (2016)

(Bedragen x € 1)	H.H. Apothe-ker	P.J.B.J. Vissche-dijk	R.C.A. Wilcke	K.H.A. van Anken	J. van Dijk	M.E. de Vries	T. Cohen
Functie(s)	Voorzitter	Vice vz/Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-08	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12
Bezoldiging							
Beloning	12.000	8.000	5.333	12.000	8.000	8.000	8.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	12.000	8.000	5.333	12.000	8.000	8.000	8.000
Toepasselijk WNT-maximum	24.600	16.400	10.933	16.400	16.400	16.400	16.400

Toezichthoudende topfunctionarissen (2015)

(Bedragen x € 1)	H.H. Apothe-ker	P.J.B.J. Vissche-dijk	R.C.A. Wilcke	K.H.A. van Anken	J. van Dijk	M.E. de Vries	T. Cohen
Functie(s)	Voorzitter	Vice vz/Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12
Bezoldiging							
Beloning	12.000	8.000	8.000	4.000	8.000	8.000	8.000
Belastbare onkostenvergoedingen	-	-	-	-	-	-	-
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-	-	-	-
Totaal bezoldiging	12.000	8.000	8.000	4.000	8.000	8.000	8.000
Toepasselijk WNT-maximum	26.700	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800	17.800

De beloning over het tweede halfjaar van 2015 van € 4.000 voor de heer van Anken is in de salarisadministratie van 2016 uitbetaald. Dit bedrag is in de WNT-tabel van 2016 opgenomen.

Conform de Europese regelgeving op het gebied van de omzetbelasting, zijn de beloningen van de leden van de Raad van Toezicht inclusief 21 % omzetbelasting in rekening gebracht aan de Stichting NHL. In bovenstaande tabel zijn deze beloningen conform de regelgeving van de WNT weergegeven exclusief de omzetbelasting.

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen (2016)

(Bedragen x € 1)	W. Smink	J. van Iersel
Functie(s)	Voorzitter	Lid
Duur dienstverband in 2016	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?		
Bezoldiging		
Beloning	143.185	124.315
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	15.354	14.733
Totaal bezoldiging	158.539	139.048
Toepasselijk WNT-maximum	164.000	164.000

Leidinggevende topfunctionaris zonder dienstbetrekking (2016)

(Bedragen x € 1)	E.P. Hus
Functie(s)	lid CvB (a.i.)
Duur dienstverband in 2016	1-4 tm 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja
Totaal bezoldiging	188.300
Toepasselijk WNT-maximum	198.000

Leidinggevende topfunctionarissen (2015)

(Bedragen x € 1)	W. Smink	J. van Iersel
Functie(s)	Voorzitter	lid
Duur dienstverband in 2015	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?		
Bezoldiging		
Beloning	148.008	122.219
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	15.986	15.074
Totaal bezoldiging	163.994	137.293
Toepasselijk WNT-maximum	178.000	178.000

1.13 Accountantshonoraria

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

(Bedragen x € 1.000)	2016	2015
Controle van de jaarrekening	89	61
Andere controlewerkzaamheden	48	56
Fiscale advisering	12	12
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria	149	129

1.14 Ondertekening College van Bestuur

Willem Smink
Voorzitter

Jan van Iersel
Lid

Leeuwarden, 6 juni 2017

College van Bestuur
Stichting NHL

Resultaatbestemming

Over het jaar 2016 is inclusief het resultaat op Deelnemingen een negatief resultaat behaald van € 3.400.000.

Het College van Bestuur stelt voor om het negatieve resultaat ad € 3.400.000 in mindering te brengen op de Algemene Reserve.

1.15 Overige gegevens

Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening. In de statuten van de Stichting NHL is in artikel 19 lid 3 en 4 het volgende opgenomen:

Aan het einde van ieder boekjaar worden de boeken van de stichting afgesloten. Daaruit wordt door het Bestuur in overeenstemming met de wettelijke voorschriften een jaarrekening opgemaakt, die tenminste bestaat uit een balans en een winst- en verliesrekening, met een bijbehorende toelichting. Het Bestuur stelt binnen vijf maanden na afloop van het boekjaar de jaarrekening vast en biedt de jaarrekening vergezeld van een verklaring omtrent de getrouwheid van de externe accountant als bedoeld in artikel 15 van deze statuten binnen zes maanden na afloop van het boekjaar ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht aan.

De jaarstukken worden ondertekend door de bestuursleden en door de leden van de Raad van Toezicht. Ontbreekt de ondertekening van één of meer leden dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt.

Bijlage

2.1 Tabel Financiële Specificatie Rijkssubsidies (FSR tabel)

Subsidieverstrekker en evt. uitvoerder	(Bedragen x € 1.000)		Project	Subsidie	Looptijd subsidie		Bestedingen project		Voor-schot	Status	
	Omschrijving	Subsidie ID			begin	eind	stand 01-01-2016	mutatie			stand 31-12-2016
(afkorting) Naam organisatie(ws)	Naam subsidie	Projectnr. subsidiegever	Project-budget	(maxi-male subsidie)	begin	eind	stand 01-01-2016	mutatie	stand 31-12-2016	stand 31-12-2016	Lopend/Vast te stellen
SIA	Samenwerken en Taalvaardigheid	PRO-3-29	703	468	01/02/12	31/10/16	642	222	864	468	V
SIA	Dementia care mapping 1e fase	pro-04-05-la	231	159	01/03/13	31/08/15	204		204	159	V
SIA	Dementia care mapping 2e fase	pro-04-05-la	192	135	01/09/15	31/08/17	36	112	148	135	L
SIA	Smart vision UAV	2014-01-31M	294	209	01/09/14	31/08/16	205	93	298	146	V
SIA/NWO	Port state control	2014-01-28M	220	165	01/01/15	30/04/17	132	50	182	122	L
SIA/NWO	Oils	2014-01-19PRO	523	366	01/06/15	31/05/19	56	138	194	145	L
SIA/NWO	Maritieme veiligheid	2014-01-03PRO	490	340	01/07/15	30/06/19	92	72	164	137	L
Min OCW	Denken, doen, delen	705AO-3539	143	76	01/07/15	31/12/16	77	82	159	76	V
SIA	Ruimte voor dialoog	2015-02-75P	394	203	01/03/16	28/02/18		152	152	41	L
SIA	Kristallijne zonnecellen in composiet	2015-03-20M	313	251	02/05/16	30/04/18		13	13	50	L
SIA	Robocompo	2014-01-26M	19	13	01/10/16	31/12/16		15	15		V
SIA	Sorteren transparant PEF, PET en PLA	SVB/CE.01.17	30	20	01/06/16	31/05/17		3	3	20	L
SIA	Sepac (Solar embedded polymers and composites)	MKB.04.007	50	34	01/09/16	31/08/18		1	1	0	L
SIA	Hoogbegaafdheid	2015-02-76P	365	195	01/05/16	30/04/18		64	64	39	L
SIA	Vermindering werkdruk	2015-02-01M	173	128	01/01/16	31/12/17		56	56	26	L
SIA	Top up raak olieloze zeeën	TOP. UP01.020	11	10	01/08/16	31/07/17		10	10	10	L
SIA	Top up raak iez	TOP. UP.01.023	11	10	01/09/16	31/08/17		7	7	10	L
SIA	Raak (g)een moer aan	2015-03-25M	26	21	01/06/16	31/05/18		1	1		L
SIA	Virtual assesment centre	KIEM.21v. O1.002	20	15	01/11/16	31/10/17		0	0	15	L
Totaal			4.208	2.818			1.444	1.091	2.535	1.599	

Bijlage 9

Controleverklaring



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting NHL

Verklaring over de in het bestuursverslag opgenomen jaarrekening 2016

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2016 van Stichting NHL te Leeuwarden gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- geeft de in het bestuursverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting NHL op 31 december 2016 en van het resultaat over 2016 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties over 2016 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/EZ 2016.

De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2016;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2016; en
- 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/EZ 2016 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting NHL, zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (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.

*PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Newtonlaan 205, 3584 BH Utrecht, Postbus 85096,
3508 AB Utrecht
T: 088 792 00 30, F: 088 792 95 08, www.pwc.nl*

*PwC is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op www.pwc.nl treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.



Verklaring over de in het bestuursverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het bestuursverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag; en
- de 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 en paragraaf 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 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 2.2.3 Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de overige OCW wet- en regelgeving.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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



gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

Utrecht, 28 juni 2017
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

prof. dr. P.W.A. Eimers RA



Bijlage bij de controleverklaring

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2016, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

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



Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad van toezicht over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

