

Jaarverslag 2013



NHL
HOGESCHOOL

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Verslag Raad van Toezicht	9
1. Profiel NHL Hogeschool	16
1.1 Kernwaarden en activiteiten	17
1.2 Strategisch Plan	18
1.3 Prestatieafspraken	19
1.4 De organisatie	24
1.5 Samenwerking met Stenden Hogeschool	30
2. Het onderwijs en onderzoek van de NHL	32
2.1 Onderwijsaanbod	33
2.2 Kwaliteit: voortdurende uitdaging	34
2.3 Instroom, inschrijvingen en rendement	35
2.4 Vernieuwing van de beroepspraktijk/kennisvalorisatie	40
2.5 Persoonlijke begeleiding en studiesucces	42
2.6 Internationalisering	44
3. NHL Hogeschool in bedrijf	46
3.1 Professionalisering & Development	47
3.2 Recruitment & Imago	49
3.3 Vitaliteit	50
3.4 Ontwikkelingen in kaart	50
3.5 Informatisering	54
4. Governance	56
4.1 Interne beheersing en control	57
4.2 Horizontale dialoog	60
4.3 Medezeggenschap	60
4.4 Rechtsbescherming	62
5. Financieel Jaarverslag	64
5.1 Financiële ontwikkelingen	65
5.2 Financieel resultaat	66
5.3 Financiële positie	68
5.4 Helderheid	72
5.5 Begroting 2014	73
5.6 Continuïteitsparagraaf	74
5.7 Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	76
5.8 Vergoedingen aan en declaraties van bestuurders	77
6. Bijlagen	78
1. Samenstelling Raad van Toezicht	79
2. Portefeuilleverdeling College van Bestuur	81
3. Overzicht opleidingen NHL Hogeschool	82
4. Wijzigingen onderwijsaanbod	85
5. Overzicht van lectoraten en lectoren	86
6. Overzicht van kenniscentra, aandachtsterreinen en activiteiten	92
7. Jaarrekening 2013	99
8. Controleverklaring	132



Voorwoord

In 2013 bereikte NHL Hogeschool een nieuw record aantal inschrijvingen. Inmiddels volgen ruim 12.000 studenten een hbo-, masteropleiding of een cursus aan de NHL. Daarentegen kenmerkt dit jaar zich door een daling van het aantal uitgereikte diploma's. Deze twee gegevens zijn tekenend voor de situatie waarin het hoger onderwijs zich bevindt en dus ook onze hogeschool: toenemende instroom en verscherpte eisen aan het niveau van afstuderen. Beide fenomenen doen zich voor in de hele sector van het hoger beroepsonderwijs, niet overal in gelijke mate, maar de trends zijn identiek. Om balans te houden tussen de instroom en het niveau van afstuderen is het vergroten van studiesucces een belangrijk speerpunt uit het Strategisch Plan NHL Hogeschool 2012-2015.

Studiesucces

Het afgelopen jaar zijn we nagegaan waar studiesucces van afhankelijk is en hoe we kunnen bijdragen aan vergroting hiervan. Uiteenlopende initiatieven zijn genomen. De eerste stap is het verbeteren van de voorlichting aan aankomende studenten, onder meer door de combinatie van studiekeuzegesprekken en talentworkshops en het invoeren van de studiebijsluiter in de voorlichtingsbrochures. Dit bereidt aspirant-studenten beter voor op hun studiekeuze en voorkomt latere teleurstelling. Stap twee is een goede studieloopbaanbegeleiding zodat studenten snel de juiste competenties aanleren om het vervolg van de studie aan te kunnen. Waar dat vervolg niet haalbaar blijkt, moet dit zo snel mogelijk duidelijk worden, zodat hierop kan worden ingespeeld. De verhoging van de norm voor het bindend studieadvies aan het eind van de propedeutische fase is hier een voorbeeld van. Studiesucces en hogere niveaus van afstuderen kunnen kwantitatief met elkaar op gespannen voet komen te staan, maar zullen in ons werk verenigd moeten zijn en blijven.

NHL-brede kwaliteitsborging

Een ander belangrijk thema voor de NHL is de instellingsaccreditatie die het NVAO heeft uitgevoerd in 2013. Het eindoordeel van het NVAO volgt halverwege 2014. Het proces van de instellingsaccreditatie heeft veel nuttige informatie opgeleverd over de wijze waarop de NHL stuurt op kwaliteit. Het algehele beeld is positief, maar er zijn ook zaken te verbeteren. Het visitatiepanel adviseert deze verbeteringen te zoeken in het verlengde van de in 2013 bijgestelde besturingsfilosofie. Deze nieuwe accenten in de besturingsfilosofie zijn de tweede helft van het verslagjaar uitgevoerd. Zo is een nieuw platform voor de beleidsvorming ingesteld en is een Service Centre ingericht. Beide organen dragen bij aan beter gecoördineerde beleidsvorming en -uitvoering.

Kwaliteit, studiesucces en hogere niveaus van afstuderen blijven belangrijke aandachtspunten voor NHL Hogeschool. De behoefte aan innovatieve professionals zal de komende jaren alleen maar groeien. Bovendien is in de Friese regio een stijging nodig van de participatiegraad in het hoger onderwijs om sociaal en economisch bij te kunnen blijven.



Samenwerking voor innovatie

NHL Hogeschool kwalificeert zich steeds sterker als een praktijkgerichte kennisinstelling in de regio. In 2013 resulteerde dit onder andere in een forse omzet in de sfeer van valorisatieprojecten. Met het oog op een verdere versterking van de rol van kennisinstellingen in de Noord-Nederlandse en Friese samenleving heeft de NHL in 2013 samen met Stenden Hogeschool het initiatief genomen tot het Innovatiepact Fryslân. In deze alliantie voor innovatie werken de Friese hogescholen samen met mbo-instellingen, de gemeente Leeuwarden, de provincie Fryslân en een vertegenwoordiging van het bedrijfsleven. Hiermee spelen de Friese onderwijsinstellingen in op de aanbevelingen rapport 'Naar een lerende economie' van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). Het rapport bepleit een sterker aangezet tweerichtingsverkeer tussen bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen enerzijds en kennisinstellingen anderzijds.

In de samenwerking tussen NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool, die in 2013 is gestart, staat het opbouwen van zo'n wederkerige kennisinstelling centraal. In twaalf werkgroepen wordt dat voor even zoveel onderwerpen verkend. Hierbij worden ook externen betrokken, afkomstig uit het bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen of uit de wetenschap. De krachtenbundeling die hiermee wordt beoogd, krijgt op deze manier vanaf de start een multidisciplinaire oriëntatie. In 2014 leidt dit proces tot conclusies over de koers en vormgeving van de samenwerking tussen beide hogescholen. Binnen de NHL is de inhoudelijke koers verder uitgewerkt met het programma Expertisegebieden. Hiermee is inhoudelijke samenhang onderzocht tussen de zeven expertisegebieden die in het Strategisch Plan van de hogeschool zijn benoemd. De komende tijd zal daaruit een aangescherpt profiel van de hogeschool worden vormgegeven.

Hoewel de eisen aan hogescholen de afgelopen jaren zijn toegenomen, houden beschikbare financiën daar geen gelijke tred mee. Weliswaar sluit de jaarrekening met een behoorlijk positief resultaat, maar de ervaren werkdruk is eveneens opgelopen. Daarom blijft ook de komende tijd de 'economie' van ons onderwijs een centraal thema.

College van Bestuur van NHL Hogeschool



Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht volgt alle belangrijke ontwikkelingen binnen de hogeschool.

Naast toezichthouder is de raad ook een klankbord voor het College van Bestuur.

De Raad van Toezicht richt zich in beide rollen op thema's als strategie, governance, bedrijfsvoering, financiën, kwaliteitszorg en risicomanagement. Daarnaast vervult de Raad van Toezicht de rol van werkgever voor het College van Bestuur.

Verslag toezichtstaken Raad van Toezicht (RvT)

Strategie en realisatie organisatiedoelstellingen

De Raad van Toezicht heeft in 2011 het Strategisch Plan 2012-2015 goedgekeurd. Daarin zijn drie strategische ambities en twee randvoorwaarden opgenomen: verhogen van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, verhogen van het studiesucces, versterken van de marktpositie, waarborgen continuïteit en creëren van een inspirerender werkklimaat. Deze strategie is in 2013 vertaald in een aantal hogeschoolbrede beleidsprojecten, waarvoor in de begroting substantieel middelen zijn vrijgemaakt.

De realisatie van de strategie wordt ondersteund door een nieuwe besturingsfilosofie en het daarmee verband houdende proces van organisatieontwikkeling. Deze zijn onder meer gericht op het laag in de organisatie beleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het meer horizontaal beleggen van het proces van beleidsvorming, het verbeteren van de kwaliteit van de ondersteunende dienstverlening, alsmede de herinrichting van de controlfunctie (zie hoofdstuk 1.4 van dit verslag). De Raad van Toezicht heeft de nieuwe besturingsfilosofie en de organisatieontwikkeling met het college besproken en onderschreven. In het verslagjaar is een begin gemaakt met de implementatie van de nieuwe besturingsfilosofie. In 2014 moet dit proces inclusief de inrichting van de controlfunctie worden afgerond. Het met de besturingsfilosofie mede verband houdende proces van organisatieontwikkeling op hogeschoolniveau is in 2013 gerealiseerd.

De strategie van de hogeschool is aangescherpt op basis van de prestatieafspraken die met OCW zijn gemaakt, gericht op zwaartepuntvorming en profilering. De raad volgt de realisatie van de prestatieafspraken nauwlettend, door agendering in de plenaire raad en zijn commissies en via het systeem van resultaatsafspraken met het College van Bestuur.

Elk voorjaar organiseert de Raad van Toezicht een strategiedag. Daaraan wordt deelgenomen door de leden van de Raad van Toezicht, het College van Bestuur en, afhankelijk van de thematiek, de directeuren en de hoofden van de centrale stafafdelingen. De strategiedagen zijn voor de Raad van Toezicht bij uitstek de gelegenheid om zijn klankbordfunctie tot uitdrukking te brengen. Daarbij komt dat de Raad van Toezicht langs deze weg zicht krijgt op de kwaliteiten van de management- en staflaag direct onder het College van Bestuur. De strategiedag van 18 april 2013 stond in het teken van de volgende thema's:

1. financiële meerjarencenario's / vorming algemeen risicobeeld;
2. strategische focus van de hogeschool d.m.v. expertisegebieden;
3. ontwikkelen van een afwegingskader t.b.v. het opleidingsportfoliebeleid.

De strategiedag is afgesloten met heldere procesafspraken. Alle drie thema's hebben in de loop van het verslagjaar op basis van de input uit de strategiedag een inhoudelijk vervolg gekregen. Dat heeft inmiddels voor elk thema geresulteerd in vastgestelde beleidsdocumenten. Tijdens de strategiedag is ook gesproken over het ontwikkelen van een brede visie op de kennisontwikkeling voor Fryslân en de rol die de hogescholen daarin kunnen vervullen in samenwerking met bedrijven en instellingen. Daarmee werd de kiem gelegd voor wat later het Innovatie Pact Fryslân (IPF) is gaan heten.

Medio 2013 heeft op basis van een afwegingskader van de hand van de voorzitter van het College van Bestuur een strategisch beraad tussen college en Raad van Toezicht plaatsgevonden over nauwe samenwerking tussen de NHL en Stenden Hogeschool, gericht op versterking van de regionale kennisinfrastructuur. Op basis van de uitkomsten van dit beraad heeft de Raad van Toezicht het College van Bestuur groen licht gegeven om een onderzoek naar intensieve samenwerking met Stenden Hogeschool te starten. Sindsdien is dit, samen met het IPF, een vast punt op de agenda van de Raad van Toezicht. De voorzitters van de raden van toezicht en colleges van bestuur van beide instellingen hebben in het verslagjaar tweemaal met elkaar van gedachten gewisseld over de beoogde samenwerking.

Hiermee zijn in het verslagjaar twee ontwikkelingen in gang gezet die voor de toekomstige ontwikkeling van de hogescholen en de regio van eminent belang worden geacht.

Risicobeheersing en financiën

De Raad van Toezicht heeft in 2012 het voornemen van het College van Bestuur om binnen de hogeschool een systeem van risicomanagement te introduceren van harte ondersteund en aangedrongen op spoedige ontwikkeling en implementatie. Het bestuur heeft vervolgens een beleidsnota risicomanagement opgesteld, die in maart 2013 door de Raad van Toezicht met waardering is ontvangen. In de loop van 2013 zijn een risico-inventarisatie met bijbehorende beheersingsmaatregelen en een plan van aanpak voor de verdere implementatie opgesteld. De Auditcommissie volgt dit proces verder namens de raad.

Het jaar 2013 sluit met een positief exploitatieresultaat. In dit resultaat zijn enkele substantiële incidentele mee- en tegenvallers verwerkt. Deze zijn besproken in de Auditcommissie. De Raad van Toezicht heeft zich laten informeren over de achtergrond van het positieve operationele resultaat.

De reguliere exploitatie en daarmee de continuïteit van de hogeschool blijven in de ogen van de Raad van Toezicht aandacht vragen. Rekening moet worden gehouden met de gedeeltelijk voorwaardelijke bekostiging van de prestatieafspraken en het specifiek voor de NHL geldende onderwijs-economische vraagstuk van het relatief grote aantal kleine opleidingen. Om dit laatste vraagstuk te kunnen beheersen is een project 'onderwijseconomie' gestart dat de kostenstructuur van het primair proces nauwkeurig in kaart moet brengen. Daarnaast is een beleidskader ontwikkeld voor het te voeren opleidingenportfolio beleid. Op basis daarvan is een kwalitatief model opgesteld om te komen tot een zo objectief mogelijke afweging van het opleidingsaanbod van de hogeschool. De Raad van Toezicht heeft beide onderwerpen met het college besproken.

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, onder meer op het vlak van (Europees) aanbesteden. De hogeschool conformeert zich ook voor 99% aan de Branchecode Governance HBO. Waar dit niet het geval is wordt dit uitgelegd. Belangrijkste voorbeeld is dat de hogeschool nog niet beschikt over één incidentenprotocol. Wel zijn op verschillende deelterreinen protocollen/plannen voor incidenten/crises voorhanden: calamiteitenprotocol, crisiscommunicatieplan, ICT-continuïteitsplan. Deze worden geïntegreerd. Eind 2013 heeft de Raad van Toezicht kennis genomen van de nieuwe governance code voor het HBO. Begin 2014 zal de implementatie van de nieuwe elementen in de code in de raad worden besproken.

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 meer en detail besproken. De commissie vervult in dezen een belangrijke klankbordfunctie voor het bestuur.

Verslag commissies

De Raad van Toezicht kent drie commissies:

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

De commissies worden samengesteld op basis van specifieke competenties en achtergronden van de leden van de Raad van Toezicht. Zo is het nieuwe lid Cohen, geworven op het profiel 'financiën', benoemd als voorzitter van de Auditcommissie. De commissies komen gemiddeld drie à vier keer per jaar bijeen en worden ambtelijk 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 het College van Bestuur. De commissies bieden een podium om bestuurlijke thema's en dilemma's open met elkaar te bespreken. In de commissies kunnen onderwerpen waar nodig meer en detail worden behandeld. Een goed voorbeeld hiervan in dit verslagjaar is de bespreking in de Commissie OOC van de eerder genoemde 'Kritische Reflectie' in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg. Bij specifieke thema's worden regelmatig stafmedewerkers in de commissies uitgenodigd. Door de commissiestructuur kan de raad zich richten op de hoofdlijnen van beleid. Hetgeen in de commissievergaderingen is besproken wordt via schriftelijke verslaglegging in de eerstvolgende vergadering van de plenaire raad teruggekoppeld.

Benoemings- en remuneratiecommissie

De Benoemings- en remuneratiecommissie bestaat uit de voorzitter en de plaatsvervangend voorzitter van de Raad van Toezicht. De laatste is voorzitter van de commissie. De Benoemings- en remuneratiecommissie richt zich op de werkgeversrol van de raad in de richting van 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 op basis van de resultaatsafspraken over het afgelopen jaar.

De commissie is verder belast met opvolgingsprocedures binnen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De commissie bewaakt dat de beloning van zowel bestuur als raad zich binnen de wettelijke kaders beweegt. In de verslagperiode is een declaratiereglement voor het bestuur vastgesteld.

De commissie heeft in de verslagperiode de wervings- en selectieprocedure voor de opvolging van het lid van het College van Bestuur Diane Keizer-Mastenbroek per augustus 2013 in eigen beheer uitgevoerd, ondersteund door zijn secretaris. Gekozen is voor open werving door middel van een advertentie. Dit heeft geresulteerd in de benoeming van Jan van Iersel als lid van het College van Bestuur per 1 maart 2014. De Medezeggenschapsraad is conform wet- en regelgeving betrokken geweest bij de opvolgingsprocedure en heeft ingestemd met de benoemingsprocedure, is gesondeerd over het functieprofiel en is gehoord over de voorgeno-

men benoeming. Ook het management is vooraf door de commissie gesondeerd over het functieprofiel. Gedurende de tussenliggende periode heeft de Raad van Toezicht Renate Litjens als interim collegegeliid benoemd.

Ook heeft de commissie de wervingsprocedure voor twee nieuwe leden van de Raad van Toezicht verzorgd, ter opvolging van de leden Ruben Wenselaar en Ruud Nijhof. Daartoe zijn eerst twee profielschetsen opgesteld: een profiel 'finance, control en risicomanagement' en een profiel 'hoger onderwijs, ict/nieuwe media'. De Medezeggenschapsraad is over de profielschetsen om advies gevraagd. De werving van de nieuwe leden heeft plaatsgevonden door middel van een advertentie. De werving heeft geleid tot de benoeming van Tom Cohen per 1 november 2013 en Kees van Anken per 1 januari 2014. De heer Cohen is geworven op het profiel 'financiën'. De heer Cohen is programmamanager bij Vattenfall AB. De heer Van Anken is geworven op het andere profiel. Hij is bestuursvoorzitter van de maatschappelijke organisatie Zienn Opvang en Ondersteuning. Gelet op het gebrek aan genderdiversiteit binnen de Raad van Toezicht is bij de selectie bewust gezocht naar geschikte vrouwelijke kandidaten, hetgeen niet is gelukt. Ten slotte heeft de commissie de herbenoeming van het lid Ronald Wilcke per 10 oktober 2013, voor een beperkte periode van twee jaar, voorbereid.

In verband met de benoemingsprocedures is de commissie in het verslagjaar een groot aantal keren bijeen geweest.

Auditcommissie

De Auditcommissie houdt onder meer toezicht op de financiën, (externe) verslaglegging, riskmanagement en treasury. De commissie bestaat uit drie leden van de Raad van Toezicht, waar onder de financieel specialist die de commissie voorziet. Naast de voorzitter van het College van Bestuur worden de vergaderingen van de Auditcommissie bijgewoond door de directeur Finance & Control en de concerncontroller. De commissie wordt ambtelijk ondersteund door de secretaris van de Raad van Toezicht. De commissie is viermaal bijeen geweest en heeft tweemaal vergaderd in aanwezigheid van de externe accountant, over de jaarrekening en de begroting.

De Auditcommissie heeft in 2012 bij het bestuur aangedrongen op het in de tijd naar voren halen van het proces van maandafsluitingen, perioderapportages en jaarafsluiting. In 2013 is dit gerealiseerd. De perioderapportages zijn eerder beschikbaar en de goedkeuring van jaarverslag/jaarrekening door de Raad van Toezicht is vervroegd van juni naar april. Gewerkt wordt nog aan het vervroegen van het begrotingsproces.

De commissie werkt met een actiepuntenoverzicht, waarmee wordt gemonitord op welke wijze uitvoering wordt gegeven aan onder meer de aanbevelingen uit de managementletters van de accountant. Op verzoek van de Auditcommissie wordt gewerkt met een voortschrijdend financieel meerjarekader.

De Auditcommissie heeft uitgebreid gesproken over risico's in zijn algemeenheid en het Findus-dossier in het bijzonder. Onderwerpen die verder in de Auditcommissie zijn behandeld zijn onder andere het beleid en de invoering van riskmanagement, herfinancieringsscenario's voor enkele leningen, de inrichting van de controlfunctie binnen de hogeschool van financial control naar businesscontrol, het project Onderwijseconomie en de invoering van projectmanagement.

Studenten NHL en Stenden gezamenlijk naar Rusland

Op 19 oktober vertrokken 22 studenten en docenten van Stenden en NHL Hogeschool naar Rusland voor een studiereis. De reis is georganiseerd in het kader van het Nederland-Ruslandjaar 2013. De studenten sloten aan bij de Noord-Nederlandse delegatie en deden mee aan verschillende activiteiten. Daarnaast gingen ze aan de slag met een exportplan en maakten ze kennis met de Russische taal en cultuur.

De Auditcommissie hecht veel waarde aan het verstevigen van de controlfunctie. De definitieve besluitvorming over de vormgeving van de controlfunctie zal in 2014 plaatsvinden.

Commissie onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten

Deze commissie richt zich op de wettelijke taak van de Raad van Toezicht om toe te zien op het systeem van kwaliteitszorg. Deze commissie, die zich nadrukkelijk richt op het systeem van kwaliteitszorg ten aanzien van de primaire processen, krijgt steeds meer navolging in hogeschoolland. De commissie bestaat uit drie leden. De commissie bespreekt naast de systemen voor kwaliteitszorg, de resultaten van opleidingsvisitaties/-accreditaties, de evaluatie/validatie rapporten van onderzoek/lectoraten, het beleid ten aanzien van onderzoek en lectoraten, de prestatieafspraken, de borging van het eindniveau en de uitkomsten en verbeterplannen van de jaarlijkse studentenenquête en het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek. De commissie volgt de resultaten van de opleidingsvisitaties nauwgezet en neemt kennis van integrale visitatierapporten. In het verslagjaar is door de commissie intensief aandacht besteed aan de voorbereiding van de instellingstoets kwaliteitszorg. De commissie heeft zich in dit kader actief bemoeid met de Kritische Reflectie die de hogeschool moest opstellen. Twee leden van de Commissie OOC hebben namens de Raad van Toezicht geparticipeerd in het accreditatietraject en zijn door het visitatie-panel bevroegd.

In het verslagjaar is door de Inspectie van het onderwijs onderzoek gedaan naar de effecten van de Wet versterking besturing. Met als thema Goed bestuur is een landelijk onderzoek uitgevoerd naar de wijze waarop het interne toezicht op de sturing van de onderwijskwaliteit, in het samenspel met het College van Bestuur, vorm krijgt. De NHL was uitgenodigd om aan dit onderzoek deel te nemen. Tijdens dit onderzoek zijn ook leden van de Raad van Toezicht geïnterviewd, in casu twee leden van de Commissie OOC. Zij hebben aangegeven dat de Raad van Toezicht vooral een gevoel van consistentie wil ontwikkelen, meer dan beleid controleren. De inspectie was zeer geïnteresseerd in het fenomeen van de Commissie OOC en enthousiast over het transparante jaarverslag van de Raad van Toezicht. De hogeschool heeft de inspectie gevraagd om naast de landelijke rapportage ook een instellingsspecifiek verslag van het onderzoek te maken, om met de bevindingen van de inspectie haar voordeel te kunnen doen. Dit verslag heeft de Commissie OOC besproken. Mede naar aanleiding van het verslag heeft de commissie besloten om het gesprek dat zij met enkele voorzitters van examencommissies heeft gevoerd over het functioneren van de examencommissies, jaarlijks te herhalen.

De commissie is driemaal bijeen geweest.

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. De leden van de raad voldoen aan de criteria voor onafhankelijkheid zoals vermeld in de nieuwe governance code. Het rooster van aftreden van de raad wordt gepubliceerd op de website. Bij het vervullen van toekomstige vacatures zal worden gestreefd naar een evenwichtigere man-vrouw verhouding binnen de Raad van Toezicht.

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 2013 is de Raad van Toezicht zeven maal plenair bijeen geweest. Het opkomstpercentage bedraagt over het gehele verslagjaar 90%. Bij financiële en andere relevante onderwerpen

wordt de directeur Finance & Control in de vergadering van de Raad van Toezicht uitgenodigd.

Kwaliteitsborging: zelfevaluatie

Conform het bepaalde in de branchecode governance heeft de Raad van Toezicht eind 2013 zijn eigen functioneren geëvalueerd. Daartoe is een vragenlijst rondgestuurd onder de leden, de leden van het College van Bestuur en de secretaris. Gelet op de wisselingen in de raad is gekozen voor een compacte evaluatie in eigen huis. In 2014 zal een uitgebreide zelfevaluatie worden gehouden onder professionele externe begeleiding.

De antwoorden op de vragenlijsten heeft de raad besproken buiten aanwezigheid van het College van Bestuur. De conclusies zijn schriftelijk vastgelegd en met het College van Bestuur gedeeld. Ook dat wordt vastgelegd.

Onderdeel van de zelfevaluatie is de borging van de eigen kwaliteit van de leden van de Raad van Toezicht. Afsproken is dat ieder lid zijn eigen scholingsbehoefte definieert en dat alle leden regelmatig een 'actualiteitscollege' zullen volgen. De Raad van Toezicht is collectief lid van de VTOI dat een dergelijk scholingsaanbod verzorgt. Voorts zal eenmaal per jaar onder externe begeleiding een collectieve scholingssessie worden georganiseerd aan de hand van een actueel thema (boardroom dynamics).

Contact met de organisatie

Naast werkbezoeken en presentaties treden de leden van de Raad van Toezicht op diverse formele en informele momenten in contact met de organisatie: de jaarlijkse strategiedag met het College van Bestuur, directeuren en stafspecialisten, inauguraties van lectoren en presentaties van lectoren in de vergadering van de Raad van Toezicht, het voorzitterschap van de VSB-fonds beurscommissie, de officiële opening van het studiejaar, het kerstdiner met de directeuren en diverse andere evenementen binnen de hogeschool.

Door de Wet Versterking besturing is de relatie met de Medezeggenschapsraad sedert 2011 geïntensiveerd met twee contactmomenten per jaar. Met de Medezeggenschapsraad is afgesproken dat eenmaal per jaar een delegatie van de Raad van Toezicht een reguliere vergadering van de Medezeggenschapsraad als toehoorder bijwoont. Daarnaast vindt eenmaal per jaar een formeel overleg met de Medezeggenschapsraad plaats met een eigen agenda. De delegatie van de Raad van Toezicht bestaat in beide gevallen uit de voorzitter als vaste vertegenwoordiger en een wisselend lid. Op die manier komen alle leden van de Raad van Toezicht in contact met de Medezeggenschapsraad. Deze werkwijze wordt door beide partijen gewaardeerd. In het verslagjaar zijn er in het kader van benoemingsprocedures extra contactmomenten geweest.

De Raad van Toezicht bedankt studenten en medewerkers voor hun betrokkenheid bij de hogeschool.

Hayo Apotheker,
Voorzitter Raad van Toezicht

Paul Visschedijk,
Vice voorzitter Raad van Toezicht

Leeuwarden, maart 2014





Profiel NHL Hogeschool

1.1 Kernwaarden en activiteiten

NHL Hogeschool is een ambitieuze hogeschool. Dagelijks zijn 12.000 studenten en hun docenten, 19 lectoraten en 14 kenniscentra bezig met onderzoek, onderwijs en ondernemerschap. Dit vindt plaats binnen de hogeschool, maar ook daarbuiten bij bedrijven, instellingen en overheden. Hiermee levert de NHL een belangrijke bijdrage aan het kennisniveau van de beroepsbevolking in de regio.

Innovatieve professional

Grote maatschappelijke en economische opgaven die nu en in de toekomst spelen, vragen om innovatie en pro-activiteit. Om die reden kiest de NHL voor een multisectorale benadering. Over de grenzen van je eigen vak heen kunnen kijken en kunnen samenwerken zijn essentiële skills voor een innovatieve professional. De NHL voert dan ook als pay-off: NHL Hogeschool. Vergroot je perspectief.

Nergens staat de ontwikkeling van persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden zo centraal als bij de NHL. Een persoonlijke en constructieve benadering tussen de hogeschool en de studenten, de interdisciplinaire aanpak en de aandacht voor ondernemerschap en praktijkgerichte innovatie zijn belangrijke speerpunten van de NHL. Door bij de NHL te studeren haal je als student het meeste uit jezelf en kom je het verst. Kernwaarden als talent, betrokken, open, initiatief, ondernemend, onderzoekend, vertrouwd, ambitie, stoer en trots voeren de boventoon.

Krachten bundelen

De NHL stimuleert niet alleen haar studenten om over de grenzen te kijken. De hogeschool vergroot zelf ook haar perspectief. NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool maakten in 2013 bekend op verschillende manieren intensiever te gaan samenwerken. Hiermee willen beide instellingen de Friese kenniseconomie structureel versterken en de maatschappelijke rol van het hoger beroepsonderwijs in de Noordelijke regio nadrukkelijker invullen. Daarnaast is in 2013 de alliantie 'Innovatiepact Fryslân' gestart. Dit is een regionaal samenwerkingsverband met het hbo, mbo, de provincie Fryslân, gemeenten en het bedrijfsleven. Gezamenlijk gaan ze aan de slag met de economische en innovatieve versterking in de regio. Dichtbij de Friese maatschappij met haar grote en kleine bedrijven, maar ook in nauwe aansluiting bij de Noordelijke, nationale en Europese agenda's.

Onderwijsaanbod

Als onderwijsinstituut biedt de NHL een breed aanbod aan opleidingen in velerlei vakgebieden, zowel voltijd als deeltijd. Mede door het niveau van de docenten biedt de NHL kwalitatief, gedegen onderwijs. Aan de NHL kunnen ongeveer zeventig opleidingen worden gevolgd. Dat zijn voltijd Associate degree- en bacheloropleidingen. Daarnaast zijn veel opleidingen (ook master) in deeltijd te volgen. Naast het bekostigd onderwijs kent de NHL ook een aanbod van cursorsch- en post-hbo onderwijs.

Kennisinstituut

Er is een duidelijke koppeling met de praktijk door de kenniscentra en lectoraten van de NHL. De meest zichtbare wordt vormgegeven vanuit kenniscentra, lectoraten en tailormade opleidingen. De NHL verzorgt onderzoek ten behoeve van bedrijven in de Noordelijke regio. Het onderzoek is praktijkgericht, ontwikkelingsgericht, gericht op het maatschappelijk belang,

innovatief en hoogwaardig. De lectoraten sluiten aan op de topsectoren en speerpunten in de regio. In 2013 zijn vijf nieuwe lectoren aangesteld:

- Sjoerd de Vries van het lectoraat Social Media en Reputatiemanagement
- Hugo Verheul van het lectoraat i-Thorbecke | Digitalisering Openbaar Bestuur
- Gerard Schepers van het lectoraat Windenergie
- Joop Splinter van het lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken
- Jelle Dijkstra, lector Persoonlijk Leiderschap en Innovatiekracht

De lectoraten van NHL Hogeschool geven een impuls aan het innovatievermogen binnen de hogeschool die ook zijn uitwerking vindt in de Friese regio.

2013

Het jaar 2013 kent verschillende belangrijke gebeurtenissen, zowel voor de NHL als voor de Friese regio. Zo was Leeuwarden gast-stad van het jaarlijkse 3FM Serious Request. NHL-studenten en -medewerkers hebben gezamenlijk ruim € 50.000,- opgehaald met uiteenlopende acties. Daarnaast is Leeuwarden in 2013 verkozen tot 'Culturele Hoofdstad 2018'. Jelle Dijkstra, lector Persoonlijk Leiderschap & Innovatie van de NHL, gaf advies over de gewenste organisatie- en leiderschapsontwikkeling voor het bidbook van dit project.

2013 is ook het jaar waarin Diane Keizer-Mastenbroek, na bijna zeven jaar, afscheid nam als lid van het College van Bestuur. Renate Litjens, volgde haar op als interim CvB-lid tot 19 februari 2014.

1.2 Strategisch Plan

Het Strategisch Plan 2012-2015 'Verbindend perspectief', is in het verslagjaar zijn tweede jaar van uitvoering ingegaan. Het plan borduurt voort op het daarvoor geldende strategisch plan. De missie is in dat verband ongewijzigd gebleven: het op een inspirerende en motiverende wijze een bijdrage leveren aan de transitie van de Noordelijke samenleving naar een kennisintensieve samenleving. Daartoe leiden wij innovatieve professionals op die in staat zijn over de grenzen van hun eigen discipline heen samen te werken met anderen om oplossingen te vinden voor vraagstukken uit de beroepspraktijk. Daarnaast voert de NHL, onder andere door middel van lectoraten, praktijkgericht onderzoek uit naar vraagstukken uit die beroepspraktijk.

Het tweede jaar van uitvoering stond in het teken van uitvoering van de hoofdthema's van het plan. De NHL heeft een stevig aantal projecten uitgevoerd op het vlak van deze ambities.

Het Strategisch Plan kent de volgende ambities:

1. De kwaliteit van onderwijs en onderzoek verhogen:

Op het vlak van de formele kwaliteitsborging doet de NHL het goed: het toetsbeleid wordt uitgevoerd, de professionalisering van de examencommissies is opgepakt en het project Instellingsaccreditatie heeft onder andere geleid tot een versterkt kwaliteitsbewustzijn onder medewerkers. Ook in de versterking van de relatie tussen onderwijs en onderzoek zijn stappen gezet: het beleid met betrekking tot de invoering van NHL-onderzoeksindicatoren voor studenten is uitgevoerd. HRM bekijkt bijvoorbeeld ook naar een scholingsaanbod dat de vaardigheden van docenten vergroot op het vlak van (begeleiden bij het doen van) onderzoek. In het verslagjaar is de NHL gestart met een programma voor de uitwerking en concretisering van de expertisegebieden.

2. Het studiesucces verhogen:

De NHL weet welke doelstellingen de hogeschool moet bereiken met het onderwerp studiesucces. Ze hebben vooral betrekking op de verhoging van het bachelorrendement. In 2013 heeft de

NHL het project voor verhoging van het studiesucces uitgevoerd, dat in 2012 is opgestart.

3. De marktpositie versterken:

Qua aantallen bekostigde inschrijvingen en omzet in het cursorisch onderwijs doet de NHL het goed. Op het vlak van bekostigde graden en de omzet van de derde geldstroom gaat het minder goed. De marketingfunctie binnen de hogeschool is versterkt. De gegevens over de marktpositie van de NHL zijn in het afgelopen half jaar duidelijk geworden. Daarnaast zijn stappen gezet in de richting van de ontwikkeling van een portfoliomanagement. Het project 'Customer Relation Management' is uitgevoerd.

Voor het realiseren van de drie hoofddoelstellingen van het strategisch plan heeft de NHL de volgende randvoorwaarden geformuleerd:

1. De continuïteit waarborgen:

Het beleid, respectievelijk de uitgangspunten voor het risicomanagement, zijn vastgesteld. Deze zijn vertaald naar een plan van aanpak. Financieel gaat het goed. De solvabiliteit ligt zelfs al aantrekkelijk boven de doelstelling. Op de andere thans relevante vlakken zijn concrete initiatieven ontwikkeld.

2. Inspirerend werkklimaat:

De NHL werkt mede in het licht van de cao-afspraken aan een professionaliseringsplan. De randvoorwaarde van een inspirerend werkklimaat wordt verder opgepakt door middel van een programma. Dit programma kent drie lijnen: leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling, en talentontwikkeling. Voor de teamontwikkeling worden inmiddels initiatieven op het vlak van onder andere een nulmeting ondernomen.

1.3 Prestatieafspraken

In 2012 heeft de NHL in het kader van het hoofdlijnenakkoord Hoger Onderwijs prestatieafspraken gemaakt met de overheid. Deze prestatieafspraken sluiten nauw aan bij de ambities van het strategisch plan. De prestatieafspraken hebben betrekking op de aspecten: kwaliteit van onderwijs en studiesucces, onderwijsdifferentiatie en keuzes ten aanzien van het onderwijs- en onderzoeks aanbod, en profilering en zwaartepuntvorming. Deze paragraaf beschrijft welke afspraken de NHL heeft gemaakt, welke maatregelen zijn genomen en welke resultaten inmiddels zijn geboekt.

A. Afspraken NHL

Prestatie-indicatoren

De NHL heeft afspraken gemaakt op een aantal prestatie-indicatoren zoals:

- studiesucces (uitval, switch, bachelorrendement)
- docentkwaliteit (aantal docenten op masterniveau)
- onderwijsintensiteit (contacturen)
- verhouding onderwijzend personeel en onderwijsondersteunend personeel
- studentoordeel over de kwaliteit van het onderwijs.

Eerste NHL-student studeert af op Offshore Windenergie

Op donderdag 7 maart ontving NHL-student Bram Zijlstra als eerste in Nederland zijn bachelordiploma met de afstudeerrichting Offshore Windenergie. Zijlstra, die de hbo-opleiding Werktuigbouwkunde volgde aan de NHL, gaf een presentatie over zijn afstudeeronderzoek. Bram is blij dat hij kon kiezen voor deze afstudeerrichting. "Duurzame energie is de toekomst. Het is belangrijk dat er mensen worden opgeleid voor deze industrie."

Naast de verplichte prestatieafspraken heeft de NHL zelf indicatoren toegevoegd; deze hebben betrekking op studenttevredenheid over docenten, toetsing en beoordeling en praktijkgerichtheid van de opleiding. Onderstaand zijn de prestatieafspraken weergegeven met daarbij de tussentijdse stand van zaken. Van de meest recente cijfers is de bron dan wel de peildatum aangegeven.

Prestatie-indicatoren: resultaten en ambities

	Waarde 2011-2012	Meest recente waarde	Streefwaarde eind 2015
Studiesucces: uitval, cohort 2012	22,9%	24,2%	Max. 25%
Studiesucces: switch, cohort 2012	9,5%	10,8%	9,5%
Studiesucces: bachelorrendement, cohort 2008	61,8%	55,4%	65%
Kwaliteit; studentenoordeel over opleiding in het algemeen, NSE 2013	3,6	3,7	3,7
Docentkwaliteit: docenten / lectoren met master / PhD, 31 december 2013	62%	63%	75%
Onderwijsintensiteit: aandeel opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen per week, studiejaar 2012-2013	0%	0%	0%
Indirecte kosten: verhouding OP/OOP, 31 december 2013	55,6% OP 44,4% OOP	57,5% OP 42,5% OOP	55,6% OP 44,4% OOP

Door NHL extra toegevoegd, indicatoren studenttevredenheid:

Kwaliteit; studentenoordeel over docenten, NSE 2013	3,6	3,47	3,6
Kwaliteit; studentenoordeel over toetsing en beoordeling, NSE 2013	3,4	3,44	3,4
Kwaliteit; studentenoordeel over de praktijkgerichtheid, NSE 2013	3,6	3,62	3,7

Profilering en differentiatie onderwijs en onderzoek

In de prestatieafspraken geeft de NHL aan onderzoek en lectoraten te bundelen in zes expertisegebieden. Het thema innovatiekracht door enabling technology is de verbindende schakel tussen deze thema's. De NHL participeert in het Centre of Expertise Healthy Ageing (pennoverder Hanzehogeschool).

Op het gebied van onderwijsdifferentiatie heeft de NHL aangegeven haar aanbod te willen ontwikkelen. Aandachtspunten zijn de kleine opleidingen, bijvoorbeeld bij techniek en de lerarenopleidingen. De NHL heeft aangegeven masteropleidingen te ontwikkelen in het verlengde van bovengenoemde expertisegebieden. Binnen de bacheloropleidingen krijgt differentiatie vorm door de verdere ontwikkeling van het Excellentieprogramma en Ad-programma's.

B. Maatregelen en voortgang

Uitval en switch

Maatregelen

- De NHL heeft fors ingezet op een versterking van de selectieve werking van de propedeuse. De norm voor het negatief bindend studieadvies (bsa) is voor het cohort 2012-2013 verhoogd van 40 naar 45 EC's. Voor het cohort 2015-2016 wordt de norm nogmaals verhoogd: van 45 naar 50 EC's. Randvoorwaarde voor deze verhoging is enige aanpassing van de curricula. Dit is de reden waarom tijd wordt genomen voor deze laatste ophoging van de norm.
- Naast verhoging van bsa-norm heeft de NHL sinds 2012 ook fors geïnvesteerd in versterking van de begeleiding in de propedeuse. Daarbij is veel aandacht gegeven aan motivatie, studievaardigheden en versterking van de planning. Talent en resultaatgerichte begeleiding is NHL-breed ingevoerd.

- Eerstejaarsstudenten worden vanaf september 2012 bij een groot deel van de opleidingen direct bij aanvang van de studie getoetst op een aantal basisvaardigheden (Nederlands en wiskunde). Studenten krijgen aansluitend cursussen op maat aangeboden waarmee ze eventuele zwakke punten kunnen wegwerken. Zowel de toetsing als het aanbod cursussen worden verzorgd door het Learning Centre van de NHL.
- Tot slot zet de NHL in op intensivering van de voorlichting aan aankomende studenten. Zo krijgen aankomende studenten in het kader van de 1 mei-regeling vanaf 2014 een advies over hun studiekeuze. De NHL heeft een relatief grote mbo-instroom en werkt sinds 2013 samen met de Noordelijke hogescholen en ROC's projectmatig aan een verbetering van de aansluiting tussen mbo en hbo.

Conclusie

De NHL heeft fors ingezet op de versterking van de propedeuse. Zoals verwacht stijgt de uitval in het eerste jaar licht, maar dit blijft binnen de prestatienorm die de NHL heeft afgesproken. De indicator 'Switch' blijft iets achter bij de streefwaarde. De verwachting is dat dit als gevolg van een verbetering van het studiekeuzeproces bijtrekt. De NHL constateert dat dankzij de maatregelen studenten in het eerste jaar meer EC's behalen. Dit draagt bij aan een vergroting van het studiesucces.

Rendement

Maatregelen

- Begin 2013 is NHL-breed een referentiekader studiesucces gemaakt. Op basis van literatuur en in- en externe ervaringen wordt daarin aangegeven welke factoren bepalend zijn voor studiesucces en welke interventies deze factoren positief beïnvloeden.
- Omdat de oorzaken en kenmerken van studenten verschillend zijn per opleiding kiest de NHL voor een aanpak van maatwerk; er wordt volgens eenzelfde PDCA-cyclus aan studiesucces gewerkt. Opleidingen kiezen zelf uit het referentiekader de interventies die het meest van toepassing zijn op hun specifieke situatie.
- Om de PDCA-cyclus te versterken op alle niveaus heeft de NHL de managementinformatie in 2013 verbeterd, met name op het gebied van studievoortgang (behaalde EC's). Dit versterkt de sturing op voortgang door afdelingshoofden.
- Ondanks deze maatregelen blijkt dat bij veel studenten de eindfase stagneert op dit moment. Hier ligt een directe relatie met de inspanningen van de NHL om het eindniveau van de opleidingen op peil te houden door een versterking van de onderzoekscompetenties. Onderzoek is inmiddels vanaf het eerste jaar verankerd in alle curricula van de NHL. De studenten die nu in de afstudeerfase verkeren, hebben een inhaalslag moeten maken. Dit leidt over de hele linie tot enige vertraging in het afstuderen. De NHL vangt dit op door intensivering van de begeleiding in de eindfase.

Conclusie

De NHL heeft de basis gelegd voor het duurzaam verbeteren van studiesucces in termen van afstudeerrendement. De resultaten van deze inspanningen zijn nog niet zichtbaar omdat de huidige cohorten een inhaalslag moeten maken op het gebied van onderzoeksvaardigheden. De prestatieafpraak met betrekking tot het afstudeerrendement blijft op dit moment nog achter bij de geformuleerde ambitie. Dit wordt opgevangen door intensivering van de begeleiding.

Kwaliteit en eigen indicatoren studenttevredenheid (toetsing, praktijkgerichtheid en docenten)

Maatregelen

- De NHL analyseert jaarlijks op instellings- en opleidingsniveau de resultaten van de NSE en maakt op alle niveaus een verbeterplan met specifieke maatregelen. Resultaten worden in de RGM-afspraken nauwgezet gevolgd.
- De indicator *kwaliteit van de opleiding in het algemeen* wordt bepaald door specifieke opleidingsaspecten. Dat geldt ook voor de eigen indicatoren met betrekking tot toetsing, praktijkgerichtheid en kwaliteit van docenten. Maatregelen worden dan ook op opleidingsniveau getroffen en kennen een grote diversiteit.

Conclusie

De NHL loopt op koers als het gaat om de verplichte en eigen indicatoren met betrekking tot studenttevredenheid. Over de gehele breedte is er een lichte stijging te zien. Specifieke maatregelen per opleiding zorgen voor een doorgaande stijgende lijn naar de streefwaarde. Het effect van maatregelen wordt nauwgezet gevolgd. Een uitzondering op dit algemene beeld is de indicator docentkwaliteit. Hiervoor zijn specifieke verbeterplannen gemaakt.

Contacttijd en indirecte kosten

Maatregelen

De NHL heeft geen specifieke maatregelen geformuleerd op deze indicatoren. Voor wat betreft de contacturen is wel gewerkt aan het systeem van registratie. De externe validatie van dit systeem vindt plaats in 2014.

Conclusie

Op zowel contacttijd als indirecte kosten voldoet de NHL reeds aan de streefwaarde voor eind 2015.

Kwaliteit docenten

Maatregelen

- De NHL heeft per afdeling een scholingsplan gemaakt. De uitvoering van de scholingsplannen worden deels centraal financieel gefaciliteerd. Een deel van de docenten die nu een bachelorgraad hebben, is in opleiding en zal de komende jaren een mastergraad behalen.
- Het beleid ten aanzien van de aanname van nieuwe docenten is gewijzigd; de mastergraad is in beginsel voorwaarde voor een aanstelling als docent.

Conclusie

De NHL investeert veel in het behalen van deze streefwaarde. In de praktijk blijkt dat met name de opscholing van docenten veel tijd vraagt.

Differentiatie onderwijs

Maatregelen

- De NHL heeft in 2013 een portfolio instrument ontwikkeld waarmee het eigen aanbod van opleidingen systematisch wordt geëvalueerd. Dit heeft geleid tot het stopzetten (door middel van overdracht) van een negental opleidingen. Dit betrof vooral zeer kleine bachelor- leraren opleidingen. Voor de verdere herordening van het aanbod opleidingen sluit de NHL aan bij landelijke ontwikkelingen op stelselniveau. Een voorbeeld hiervan is de landelijke conversie van techniekopleidingen.
- De schaal van de meeste NHL-opleidingen maakt samenwerking en efficiënte onderwijspro-

grammering tussen verwante opleidingen noodzakelijk. In 2013 is een onderzoek gedaan naar structuur van de opleidingen, dit krijgt een vervolg in 2014. Dit zal uitmonden in een aantal ontwerpprincipes voor het ontwerp van curricula.

- Voor wat betreft de uitbreiding van het aanbod van opleidingen zet de NHL in op haar profileringsgebieden. De NHL heeft afgesproken drie eigen masteropleidingen te ontwikkelen. In 2013 is gestart met de voorbereidingen van een masteropleiding aansluitend bij het expertisegebied Maritiem. In 2014 hoopt de NHL de aanvraagprocedures te hebben afgerond zodat de opleiding kan starten in 2015. Voor het expertisegebied Healthy Ageing is een master zorgtechnologie in voorbereiding. Daarnaast wordt gewerkt aan een master Serious Gaming in aansluiting op het verbindende thema innovatiekracht door middel van enabling technologies. De NHL zal naast de ontwikkeling van deze masters samenwerken met andere hbo- en wo- instellingen bij de ontwikkeling en uitvoering van masters die passen bij de expertisegebieden.
- Bachelorstudenten die meer uit hun opleiding willen halen kunnen terecht in het hogeschoolbrede Excellentieprogramma. Dit programma is in 2013 verder doorontwikkeld en kent een groeiend aantal studenten. In 2013 is het Excellentieprogramma positief beoordeeld door Sirius. De commissie is met name positief over het concept van het programma dat studenten stimuleert om ondernemend en innovatief te zijn. Het komende jaar is vooral gericht op de inbedding in de reguliere curricula van de opleidingen. De NHL heeft hiermee ook een aantrekkelijk aanbod voor vwo'ers. Zij kiest niet voor een driejarig traject voor deze doelgroep.
- In de prestatieafspraken heeft de NHL ook aangegeven Ad-programma's te ontwikkelen en zich daarbij vooral te willen richten op de deeltijdopleidingen en de markt voor Leven Lang Leren. Om verder uitwerking aan deze ambitie te kunnen geven, heeft de NHL in 2013 een samenwerkingsovereenkomst afgesloten met de Friese ROC's, bedrijfsleven en de Leeuwarder hogescholen Stenden en Van Hall Larenstein. Binnen dit samenwerkingsverband wordt gezamenlijk onderzocht welke mogelijkheden er zijn. Dit resulteert in een gezamenlijk plan voor het ontwikkelen van Ad-aanbod voor de Friese (en Noordelijke) regio.

Conclusie

De NHL heeft conform de prestatieafspraken een slag gemaakt in de doelmatigheid van haar aanbod. De NHL is tegelijkertijd bezig met het aanbrenge van meer differentiatie in haar aanbod door versterking van het traject voor excellente studenten (waaronder vwo'ers) en boekt daarop ook voortgang. Voor studenten die beter passen bij het Ad-profiel worden voorbereidingen getroffen om het Ad-aanbod uit te breiden in samenwerking met de ROC's en het regionale bedrijfsleven. De ontwikkeling van masteropleidingen passend bij de expertisegebieden loopt op koers.

Zwaartepuntvorming en profilering

Maatregelen

- In haar voorstel voor de prestatieafspraken heeft de NHL aangegeven te werken aan de vorming van zes expertisegebieden met als verbindend thema 'Innovatiekracht door middel van enabling technologies'. Daartoe is begin 2013 een programma gestart. Dit programma heeft eind 2013 geresulteerd in een rapportage waarin – mede rekening houdend met het advies van de reviewcommissie hoger onderwijs en onderzoek - wordt voorgesteld nog meer strategische focus in de profilering van de hogeschool aan te brengen, vooralsnog op een tweetal gebieden: 'Vitale regionale samenleving' en 'Maritiem'. In de programmarapportage wordt voorgesteld de zes eerder benoemde expertisegebieden hierin onder te brengen en te bundelen. In discussie is met name nog de vraag of het focusgebied 'Maritiem' niet een bredere scope in de richting van 'Smart Industry' dient te krijgen.
- In 2014 zal de NHL deze programmarapportage tegen het licht houden van een drietal belangrijke externe ontwikkelingen waarin de NHL in 2013 actief heeft geparticipeerd en in 2014 zal blijven participeren:
 1. De 'Research and Innovation Strategy for Smart Specialization (RIS3)' Noord-Nederland.

Hierin brengt de NHL haar kennis en expertise op het vlak van de vier onderscheiden hoofdthema's (samengevat: Gezondheid, Bio-economie, Energie en Water) in, maar in het bijzonder haar kennis en expertise van en in de crossovers tussen en boven deze hoofdthema's.

2. Het Innovatie Pact Friesland (IPF): NHL hogeschool en Stenden hogeschool hebben gezamenlijk het initiatief genomen tot dit IPF, waarin naast de beide hogescholen de ROC 's, het bedrijfsleven, de Gemeente Leeuwarden en de Provincie Fryslân participeren. Doel is om te komen tot een samenhangende innovatieagenda waarin onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven nauw met elkaar samenwerken.
 3. In samenhang met het IPF hebben NHL en Stenden in september 2013 een onderzoek gestart naar mogelijkheden tot samenwerking op het vlak van onderwijs en onderzoek. Binnen de regionale context van het IPF (en RIS3) hebben beide hogescholen inhoudelijke verkenningen gestart die medio 2014 zullen resulteren in een samenhangende rapportage over verdergaande mogelijkheden tot inhoudelijke samenwerking.
- Het thema 'enabling technologies' wordt eveneens verder uitgewerkt, onder meer via de vormgeving van een Multidisciplinair InnovatieCentrum.
 - De NHL is eind 2013 gestart met het aanpassen van de governance van het onderzoek aan de NHL. Doel van deze aanpassing is om nog meer samenhang, focus en massa aan te brengen in het praktijkgerichte onderzoek. Hierdoor ontstaat meer slagkracht en samenhang ten aanzien van de besturing van lectoraten en onderzoek op instellingsniveau. Dit proces wordt in 2014 afgerond.

Conclusie

Naast onder andere de in de vorige paragraaf beschreven ontwikkeling van een aantal masters op de expertisegebieden alsmede haar participatie in het Centre of Expertise Water Technology en het Center of Expertise Healthy Ageing versterkt de NHL actief en in samenhang met de regionale ontwikkelingen haar verdere profilering door de keuze van 2 focuspunten. Daarnaast participeert de NHL in RIS3 en is mede initiatiefnemer voor het IPF. De governance van onderzoek wordt versterkt. Met deze maatregelen zal de NHL meer massa, focus en kwaliteit kunnen ontwikkelen op het gebied van onderzoek en valorisatie.

1.4 De organisatie

NHL Hogeschool is een dynamische organisatie waar ruim 1.000 gedreven mensen werken, met hun eigen specifieke expertise. De NHL staat bekend als nuchter maar gedreven, open en sociaal. Ruim 12.000 studenten volgen onderwijs aan de NHL. Dit kan in Leeuwarden zijn op de hoofdlocatie, maar ook op Terschelling, in Groningen of in Zwolle.

Opleidingen en instituten

De NHL is uniek in de regio. De hogeschool heeft 67 opleidingen: een breed aanbod van bachelors, hoogwaardige masters en Associate degrees. Deze diversiteit is de kracht van de NHL. Wie wil studeren, kan op de NHL kiezen uit vele opleidingen: van Verpleegkunde tot Maritiem Officier en van Accountancy tot Leraar Engels.

Het onderwijsaanbod van de NHL is ondergebracht in vier instituten:

- Economie & Management
- Educatie & Communicatie
- Techniek
- Zorg & Welzijn

Elk instituut wordt geleid door een instituutdirecteur. Deze is verantwoordelijk voor onderwijs,

onderzoek en contractactiviteiten. De instituutsdirecteur werkt volgens de kaders van het strategisch plan. Een instituut is onderverdeeld in onderwijsafdelingen. Deze worden geleid door afdelingshoofden.

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 door een aanbod op specifieke taal-, reken- en studievaardigheden. Bij aanvang van hun studie kunnen studenten een test afnemen, bijvoorbeeld op het gebied van de Nederlandse taal. Ze krijgen dan een persoonlijk inzicht in hun ontwikkelpunten en kunnen vervolgens een gerichte cursus in het Learning Centre volgen. Vergelijkbare programma's zijn er voor Engels en Wiskunde.

Service Centre voor Kwaliteit en Organisatie

De ondersteunende stafdiensten van de NHL werken samen in het Service Centre voor Kwaliteit en Organisatie (SCKO). Dit centrum heeft een brede taakstelling, waaronder ontwikkeling, advies en uitvoering van beleid. Het SCKO werkt voor de instituten en het CvB. Dit organisatieonderdeel bestaat uit de volgende afdelingen:

- Facilitaire Zaken
- Informatisering
- Marketing & Communicatie
- Onderwijs & Kwaliteit
- Human Resources Management
- Onderwijs Servicebureau
- Inkoop

Het SCKO wordt geleid door een directeur. De zeven afdelingen worden aangestuurd door afdelingshoofden.

Directie Finance & Control

Naast het SCKO kent de staforganisatie een directie Finance & Control. Aan het hoofd staat een directeur. De directie Finance & Control bestaat verder uit de concerncontroller en de afdeling Financiële Administratie, geleid door een hoofd. De directie heeft een functionele relatie met de businesscontrollers van de instituten en het SCKO.

Bestuur en ondersteuning

Het College van Bestuur (CvB) bestaat uit twee leden: voorzitter Willem Slink en Diane Keizer-Mastenbroek (tot 1 augustus 2013). Vanaf 20 augustus 2013 is Renate Litjens op interim basis CvB-lid. Het CvB heeft de dagelijkse leiding over de NHL en is verantwoordelijk voor de realisatie van de visie, de missie en de doelstellingen van de NHL. De collegeleden hebben elk hun eigen portefeuille en zijn verantwoordelijk voor verschillende beleidsterreinen en organisatieonderdelen (bijlage 2).

Het CvB vergadert wekelijks in aanwezigheid van de bestuurssecretaris en, op uitnodiging, inhoudsdeskundigen. Elke twee weken overlegt het College van Bestuur met de vier instituutsdirecteuren en de twee stafdirecteuren in het Platform voor Beleid en Innovatie (PBI, zie ook hierna). Het PBI bespreekt alle belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten de NHL, bijvoorbeeld op het gebied van strategie, onderwijsconcept, lectoraten, contractactiviteiten, informatisering, intern bekostigingsmodel en Noordelijke samenwerking.

Bureau Bestuursondersteuning staat het CvB bij op het gebied van juridische, algemeen bestuurlijke en secretariële zaken. Het bureau wordt rechtstreeks aangestuurd door het CvB.

Medezeggenschap

De NHL koos in 2010 voor handhaving van een ongedeelde medezeggenschapsstructuur. Dat betekent dat de Wet op de ondernemingsraden niet van toepassing is. De NHL heeft een

Medezeggenschapsraad die het CvB gevraagd en ongevraagd adviseert en op bepaalde onderwerpen instemmingsrecht heeft. De Medezeggenschapsraad wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, die deel uitmaakt van Bureau Bestuursondersteuning. Naast de Medezeggenschapsraad op hogeschoolniveau zijn er per instituut en het SCKO 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 SCKO 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. De verkiezingen voor de raden worden georganiseerd door het Stembureau.

Besturingsfilosofie

Hogescholen in Nederland moeten voldoen aan hoger gestelde eisen van kwaliteit en risicomanagement. De hogere eisen die worden gesteld aan de hogeschool 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 hogeschoolbrede thema's krijgen verder accent door programmasturing toe te passen. In combinatie met resultaatgericht management ontstaat zo een matrix van lijnverantwoordelijkheden en thematische sturing. Gezamenlijke keuzes die binnen de NHL worden gemaakt voor zwaartepuntvorming, profilering en onderwijsvernieuwing krijgen zo de aandacht die ervoor nodig is. Om die keuzes weloverwogen en met oog voor de uitvoerbaarheid te kunnen maken, is een betere interactie nodig tussen uitvoerende en strategische niveaus binnen de NHL. Instituutdirecties vormen daarbij het intermediaire niveau.

Deze sturing in de lijn en vanuit programma's komt bij elkaar in het Platform voor Beleid en Innovatie (PBI). Aan dit platform nemen het CvB, de instituutdirecteuren en stafspecialisten deel. Het PBI is verantwoordelijk voor een collegiale besluitvorming van hoge kwaliteit in termen van scherpte, diepgang, strategische oriëntatie en uitvoerbaarheid. Het PBI bewaakt de slagkracht van de matrixsturing door een primaire focus op het belang van de NHL als geheel en op de daadwerkelijke veranderingen die in gang moeten worden gezet.

Nieuwe besturingsfilosofie en reorganisatie

In 2012 is een proces in gang gezet tot een betere sturing. In het verslagjaar 2013 is dit proces afgerond en is de nieuwe besturingsfilosofie ingevoerd. In 2013 is het reorganisatieproces van het Service Centre voor Kwaliteit en Organisatie verder uitgewerkt. Het nieuwe Service Centre is per 1 januari 2014 van kracht geworden.

Binnen de NHL wordt gewerkt met een besturingsvorm waarin we onderscheid maken tussen vier onderwijsinstututen en een Service Centre Kwaliteit en Organisatie (SCKO). De onderwijsinstututen zijn verantwoordelijk voor de primaire processen onderwijs en onderzoek en voor de ondersteunende processen. De ondersteunende processen zijn in het SCKO ondergebracht. In de praktijk blijkt dat dit onduidelijkheden kan opleveren als het gaat om de invulling en aansturing van de ondersteunende processen. Daarnaast sluiten beleidsontwikkeling en beleidsuitvoering niet altijd goed genoeg op elkaar aan. Externe ontwikkelingen eisen bovendien dat we in de toekomst nog meer een organisatie moeten zijn met een hoog innovatief vermogen en een grote mate van efficiëntie en slagkracht. Zo wordt er steeds meer gevraagd op het gebied van kwaliteit van het onderwijs. En is er de noodzaak om hieraan hoogwaardig toepassingsgericht onderzoek te koppelen. Ook hebben we in de toekomst te maken met krimp wat effect zal hebben op onze instroom.

Bovenstaande uitdagingen zijn voor de NHL reden geweest om in 2013 de besturingsfilosofie aan te scherpen. In de besturingsfilosofie worden de bestuurlijke uitgangspunten van een organisatie vastgelegd. De besturingsfilosofie bepaalt daarmee de wijze waarop het management de

organisatie en de organisatieonderdelen wil aansturen. De nieuwe besturingsfilosofie van de NHL legt verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Daardoor blijft de ruimte die nodig is voor onze professionals om zelf de dragers te zijn van de primaire processen intact.

Om te kunnen focussen op innovatievermogen en strategie investeert de NHL in de kwaliteit van de meningsvorming. Hiervoor is het huidige College van Overleg (CvO) omgevormd naar het Platform voor Beleid en Innovatie (PBI). Het PBI richt zich op de meerjarenbeleidsagenda van de NHL. Binnen het platform vindt menings- en besluitvorming plaats over de strategie en het beleid van de hogeschool als geheel. Naast beleidsontwikkeling, kijkt het platform ook naar de voorbereiding op beleidsuitvoering. Deelnemers van het PBI zijn het CvB, de instituutsdirecteuren, de directeur Finance & Control, de directeur Service Centre en de stafhoofden van de kernbeleidsterreinen van de NHL.

Teneinde de slagkracht van de organisatie te vergroten is de uitvoerbaarheid van nieuw beleid van groot belang. De instituutsdirecteuren zijn belangrijke intermediairs tussen ontwikkeling van beleid en de uitvoering ervan. Zij vertalen de strategie en het ontwikkelde beleid in instituutplannen. Voor de uitvoering van het beleid maken de instituutsdirecteuren rechtstreeks afspraken met de ondersteunende diensten. Dit doen zij in het nieuw gevormde Service Overleg (SO). De directeur van het Service Centre en de instituutsdirecties zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de effectiviteit en de efficiency van de ondersteunende diensten en processen in de hogeschool. Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid moet ervoor zorgen dat over de grenzen van organisatieonderdelen heen gewerkt wordt en we onze slagkracht vergroten.

Reorganisatie ondersteunende diensten

In 2013 heeft de herinrichting van de staf en ondersteunende diensten verder vorm gekregen. Uitgangspunt hierbij is de scheiding van beleid, control en uitvoering. Dit heeft geleid tot een aparte positionering van de stafdiensten Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit en Human Resources Management en een versterking van het Directoraat Finance & Control. De uitvoerende ondersteunende diensten zijn gebundeld in het nieuwe Service Centre.

De motivatie van de nieuwe inrichting van het Service Centre:

Om de dienstverlening aan de primaire processen (onderwijs en onderzoek) te verbeteren, wil de NHL de ondersteunende processen optimaal inrichten. De focus ligt daarbij op het effectief, efficiënt en professioneel ondersteunen van de onderwijsinstellingen en het verbeteren van de samenhang van de ondersteunende processen. In 2013 is het voorstel uitgewerkt om het huidige SCKO om te vormen naar het Service Centre (SC).

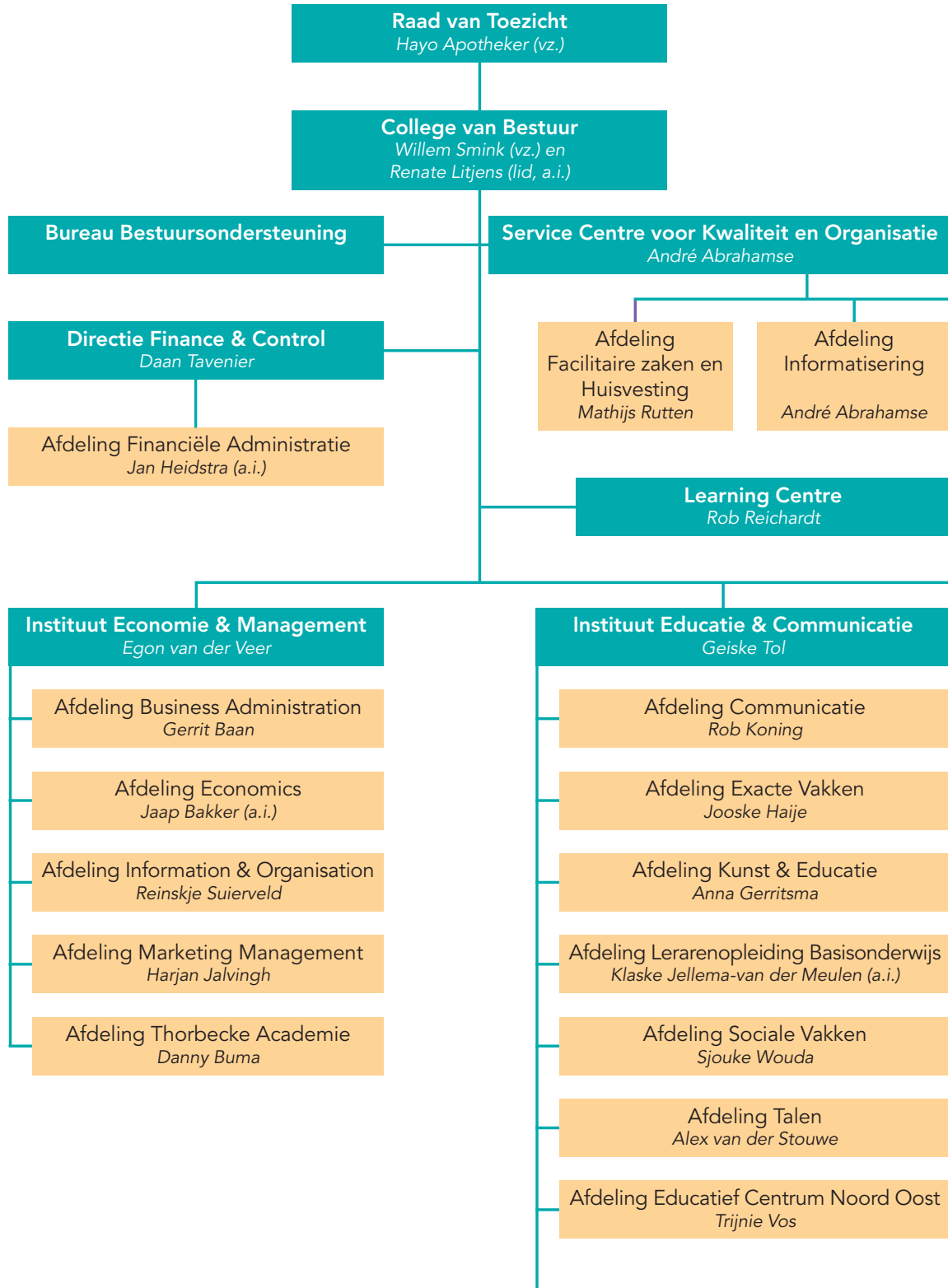
Met de opzet, inrichting en uitvoering van het SC is de kans groot dat de NHL haar strategische doelstellingen gericht en structureel gaat realiseren. Dit wordt aan de ene kant gedaan door de aan het primaire proces ondersteunende diensten die daarvoor in aanmerking komen te centraliseren en te standaardiseren qua opzet, inrichting en uitvoering. Aan de andere kant worden daartoe taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen het SC en tussen het SC en de overige onderdelen van de NHL eenduidig belegd.

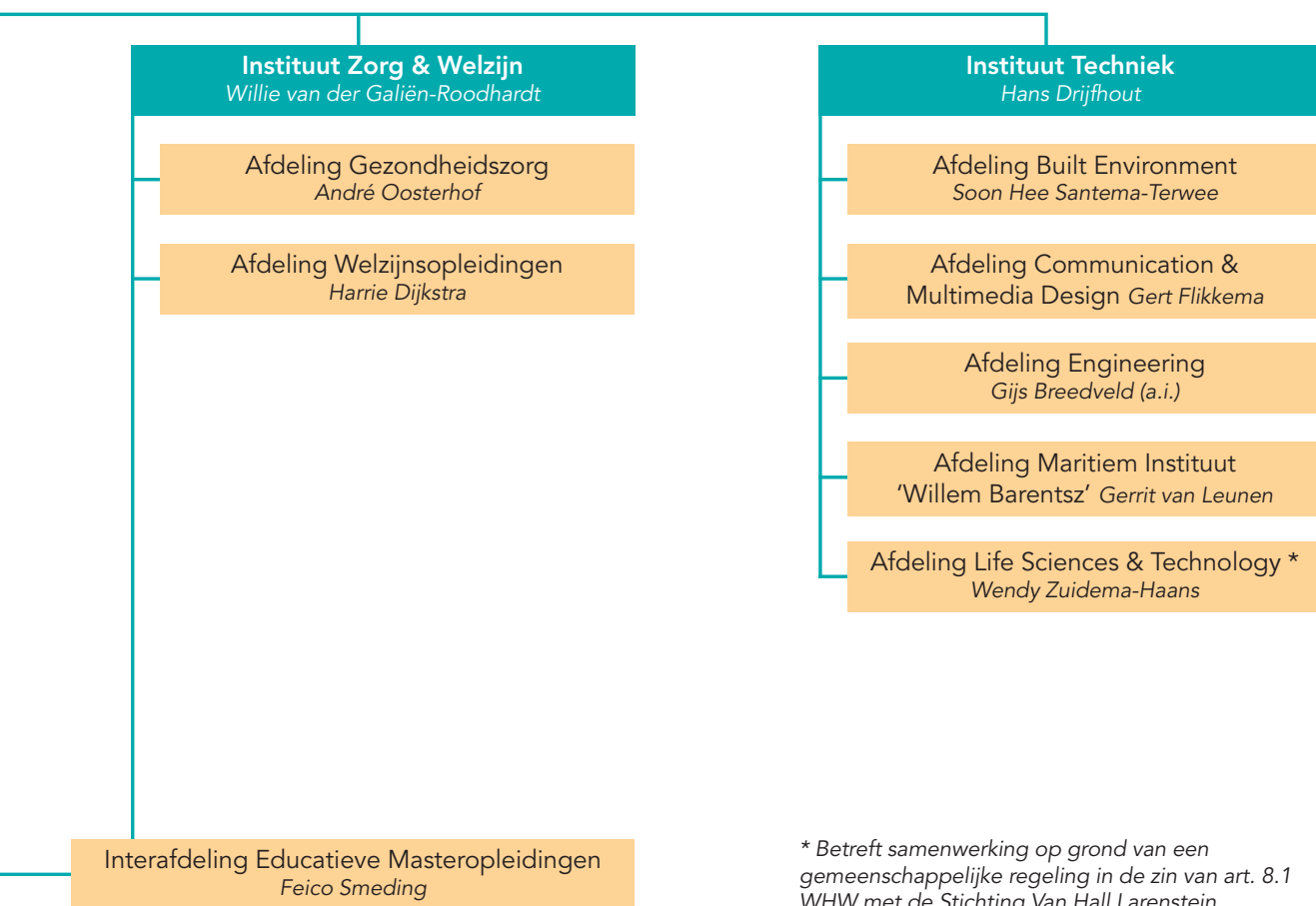
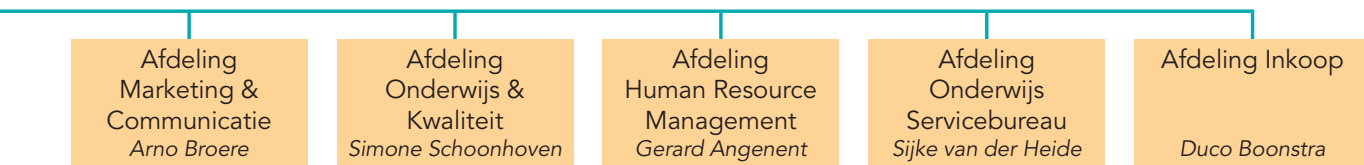
De nieuwe inrichting van de ondersteunende diensten en het Service Centre is per 1 januari 2014 van kracht geworden.

Welzijnsstudenten halen € 5.000 op voor goede doelen

Driehonderd eerstejaars Welzijnsstudenten van de NHL werkten aan de praktijkopdracht 'Samenwerken'. De studenten werden uitgedaagd om een actie te bedenken en uit te voeren ter ondersteuning van maatschappelijke organisaties, initiatieven of goede doelen. Er ontstonden innovatieve, ondernemende, maar vooral hartverwarmende initiatieven in Friesland. Zo zette een groep zich in voor stichting KiKa. In samenwerking met Club Red, de jongeren adviesraad in Leeuwarden, Tumba en SWAT hebben ze een feest georganiseerd in Club Red voor jongeren van 16 jaar en ouder. Dit heeft een bedrag van € 2.213,60 opgeleverd.

Organogram (per 31 december 2013)





* Betreft samenwerking op grond van een gemeenschappelijke regeling in de zin van art. 8.1 WHW met de Stichting Van Hall Larenstein.

1.5 Samenwerking met Stenden Hogeschool

NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool hebben in augustus van het verslagjaar besloten op verschillende gebieden intensiever te gaan samenwerken. De twee instellingen willen hiermee de Friese kenniseconomie structureel versterken en de maatschappelijke rol van het hoger beroepsonderwijs in de Noordelijke regio nadrukkelijker invullen. De twee hogescholen willen een vooruitstrevend plan maken waarin de krachten van overheid, kennispartners en bedrijfsleven in Friesland worden gebundeld.

NHL en Stenden werken al sinds jaren in toenemende mate met elkaar samen in diverse (ook onderwijsinhoudelijke) samenwerkingsverbanden. Voorbeelden hiervan zijn versterking van het onderwijs van de Pabo's, de Academische Pabo en de internationale opleiding IBMS die samen met Hogeschool Van Hall Larenstein wordt aangeboden. Beide hogescholen hebben eveneens een intensieve samenwerking binnen University Campus Fryslân, de Kenniscampus Leeuwarden en Leeuwarden Studiestad.

De beide Colleges van Bestuur willen de samenwerking uitbouwen. Zowel NHL als Stenden zet in op toekomstbestendig onderwijs, waarin digitalisering een grote rol speelt. Dit vraagt een nieuwe visie op onderwijs, onderwijsmethodiek en didactiek, zodat beide hogescholen flexibel, innovatief en talent georiënteerd onderwijs kunnen aanbieden. Hierin trekken Stenden en NHL gezamenlijk op.

Tot de zomer van 2014 wordt intern en extern onderzoek uitgevoerd om de samenwerkingspotentie te verkennen tussen de beide hogescholen te verkennen. Deze verkenningsperiode is opgesplitst in drie fasen:

Tot 1 december 2013: bepalen samenwerkingsvelden

Gedurende deze periode heeft externe deskresearch plaatsgevonden door KPMG. Beide hogescholen hebben een interne analyse gemaakt waarin wordt gekeken welke opleidingen, kenniscentra en lectoraten in potentie geschikt zijn om te definiëren als samenwerkingsveld. De criteria voor het bepalen van de samenwerkingsmogelijkheden zijn: inhoudelijke, procesmatige en financiële meerwaarde met de focus op versterking van kwaliteit van onderwijs, onderzoek en valorisatie op specifieke gebieden.

In december van het verslagjaar hebben de beide CvB's besloten welke samenwerkingsvelden de hogescholen gaan verkennen. Per samenwerkingsveld wordt een werkgroep ingesteld, bestaande uit zogenaamde verkenners van beide instellingen. Het gaat om de samenwerkingsvelden:

- Vrijtijdseconomie
- Care, Cure & Hospitality
- Biobased economy
- MKB in breed perspectief
- Water(technologie)/Maritiem
- Smart industry & advanced technologies
- Education Valley
- Inclusive society
- Digitalisering & Multimedia

NHL-student wint €10.000 voor digitaal onderwijsidee

NHL-student Igor Quint heeft tijdens de Dag van de Digitalisering op de NHL gewonnen met zijn idee over digitalisering in het onderwijs. De student Bedrijfskunde bedacht een website waarop studenten hun opleiding en studiepunten zien in een digitale lijn. Op de site staan ook uitlegfilmpjes voor theoretische vakken en digitale toetsen waarmee studenten hun kennis kunnen testen.

- Internationale meerwaarde
- Economische studies
- Multidisciplinair Innovatie Centrum

Op 18 december 2013 is de start van de werkzaamheden van de verkennergroepen gemarkeerd met een zogenaamde 'kick off meeting' in het hotel van Stenden Hogeschool.

Tot 1 april 2014: feitelijke en inhoudelijke verkenning

In deze fase verkennen de verkennergroepen de mogelijkheden voor samenwerking op inhoudelijk gebied. De werkgroepen leveren eind maart een rapportage aan. Daarnaast vindt verkenning plaats op de hoofdlijnen van beide hogescholen op het vlak van bedrijfsvoering, onderwijs en onderzoek. Deze verkenning wordt gedaan aan de hand van benchmarks.

Vanaf 1 april 2014: analyse en besluitvorming

In het voorjaar van 2014 volgt besluitvorming over de verdere inrichting van de samenwerking. De exacte vorm waaronder de samenwerking vorm krijgt, is afhankelijk van de resultaten van de hierboven beschreven verkenningen.

2.



Het onderwijs en onderzoek van de NHL

NHL Hogeschool is als kennisinstelling sterk geworteld in de Noordelijke regio.

Met een breed aanbod aan opleidingen is de hogeschool bovendien verbonden aan vrijwel alle sectoren in de maatschappij. Studenten voeren een groot deel van hun programma uit in samenwerking met bedrijven en instellingen uit de regio. Stages, praktijkgericht onderzoek en praktijkopdrachten zijn ingebed in de curricula van de opleidingen. Steeds vaker wordt daarbij de verbinding gezocht met de lectoraten. Binnen deze lectoraten wordt over de grenzen van opleiding samengewerkt met de regio. Studenten, docenten en lectoren aan de verbetering en innovatie van de beroepspraktijk.

2.1 Onderwijsaanbod

De NHL bood in 2013 67 opleidingen aan in 104 varianten (voltijd, deeltijd en duaal), in 4 Associate degree, 11 master- en 52 bacheloropleidingen. Daarnaast heeft de NHL een omvangrijk aanbod aan contractonderwijs.

Aanbod

De belangrijkste doelgroep van de NHL is scholieren. Daarnaast is een groeiend aantal professionals dat gebruik maakt van het onderwijsaanbod van de NHL. De masteropleidingen richten zich met name op de doelgroep professionals en worden alleen in deeltijd aangeboden. In bijlage 3 staat een overzicht te van alle in het CROHO-geregistreerde opleidingen.

Mutaties opleidingen 2013

Wijziging

De deeltijdse inrichting van de bacheloropleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving is per 1 maart 2013 vervallen.

De masteropleiding Kunsteducatie is per 7 juni 2013 omgezet in een gezamenlijke masteropleiding (joint degree) met de Hanzehogeschool Groningen.

De bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen is per 30 september 2013 beëindigd.

Beëindiging

De volgende opleidingen zijn per 1 september 2013 overgedragen aan de Christelijke Hogeschool Windesheim in Zwolle:

Theologie-opleidingen

- 1 Bacheloropleiding Godsdienst-Pastoraal Werk, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Leeuwarden.
- 2 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voorgezet onderwijs van de tweede graad in Godsdienst, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Leeuwarden.
- 3 Masteropleiding Leraar Godsdienst, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Leeuwarden.

PTH-opleidingen

- 1 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bouwkunde I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.
- 2 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bouwtechniek I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.
- 3 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Elektrotechniek I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.
- 4 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Mechanische Techniek I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.
- 5 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Motorvoertuigentechniek I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.
- 6 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Werktuigbouwkunde I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.

2.2 Kwaliteit: voortdurende uitdaging

De NHL wil de kwaliteit van haar diensten en producten structureel, systematisch en samenhangend verbeteren en wel op zo'n manier dat medewerkers én studenten kwaliteit niet als vanzelfsprekend beschouwen, maar als een permanente uitdaging. Dat geldt voor onderwijs, maar ook voor onderzoek en contractactiviteiten. Deze drie elementen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ook de kwaliteit van de ondersteunende producten en diensten is voor alle belanghebbenden belangrijk. Kwaliteit vraagt daarom om permanente aandacht en inspanning.

Instellingsaccreditatie

In 2013 heeft de NHL zich voorbereid op de instellingsaccreditatie. In oktober en november 2013 is de NHL bezocht door een auditcommissie van de NVAO. De commissie heeft de kritische reflectie van de NHL en de daarbij behorende documenten bestudeerd. Vervolgens is aan de verschillende geledingen van de NHL aanvullende informatie gevraagd. De NHL is nog in afwachting van de definitieve beoordeling.

Visitaties en accreditaties

In 2013 zijn de opleidingen Bedrijfseconomie (Ad en bachelor), Accountancy, Financial Service Management, Commerciële Economie vt en dt, Integrale Veiligheid vt en dt, European Studies, Communication & Multimedia Design, Ocean Technology, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) en Docent Beeldende Kunst en Vormgeving (dBKV) gevisiteerd. De NVAO, de accrediterende instantie, heeft voor een deel van de visitaties al een positief besluit afgegeven. In de loop van 2014 zal de NVAO de resterende beoordelingen uitvoeren.

De in 2012 gevisiteerde opleiding verpleegkunde heeft van de NVAO een verlenging van de accreditatietermijn gekregen, teneinde in die tijd een hersteltraject te doorlopen.

De opleiding heeft een herstelplan geschreven dat door de NVAO positief is beoordeeld.

Nationale Studenten Enquête (NSE)

In 2013 nam de NHL deel aan de Nationale Studenten Enquête (NSE). Naast de algemene studenttevredenheid toetst de NHL hoe tevreden studenten zijn op de speerpunten van het beleid. Het gaat hierbij om de punten:

- studie in het algemeen
- flexibiliteit (de mogelijkheid die je opleiding biedt om zelf de inhoud te bepalen)
- studiebegeleiding
- praktijkgerichtheid van je opleiding
- docenten
- toetsing en beoordeling

Op deze speerpunten scoort NHL Hogeschool voornamelijk boven het landelijke gemiddelde. De NSE-uitslagen zijn ook over de volle breedte geanalyseerd. Dit geeft aanleiding tot een aantal verbeterplannen, deze zijn voor de zomer ingezet en lopen volgens planning.

2.3 Instroom, inschrijvingen en rendement

Instroom

In 2013 stroomden 3.479 studenten in bij NHL Hogeschool. Dit is een lichte stijging met 35 studenten ten opzichte van 2012. Landelijk steeg de instroom in het hoger beroepsonderwijs met 7.573, dit is een stijging van ruim 6%. De daling bij de deeltijd en duale instroom is ook landelijk zichtbaar.

Instroom NHL Hogeschool naar opleidingsvorm en aantal (Bron: HBO-raad)

	NHL Voltijd	NHL Deeltijd	NHL Duaal	NHL Totaal
2008	2321	524	33	2878
2009	2540	643	40	3223
2010	2382	708	52	3142
2011	2594	602	46	3242
2012	2769	618	57	3444
2013	2885	561	33	3479

Vooropleiding instroom

Het grootste deel van de instroom (40%) bestaat uit studenten met een havo-vooropleiding. Het aandeel havisten is vrijwel gelijk aan het landelijke beeld.

Instroom NHL Hogeschool naar vooropleiding in % (Bron: HBO-raad)

	HAVO	VWO	MBO	HO	Overig
2008	37,7	5,2	29,1	16,7	11,3
2009	35,3	5,5	29,4	19,9	9,9
2010	35,7	6,0	31,2	19,5	7,6
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

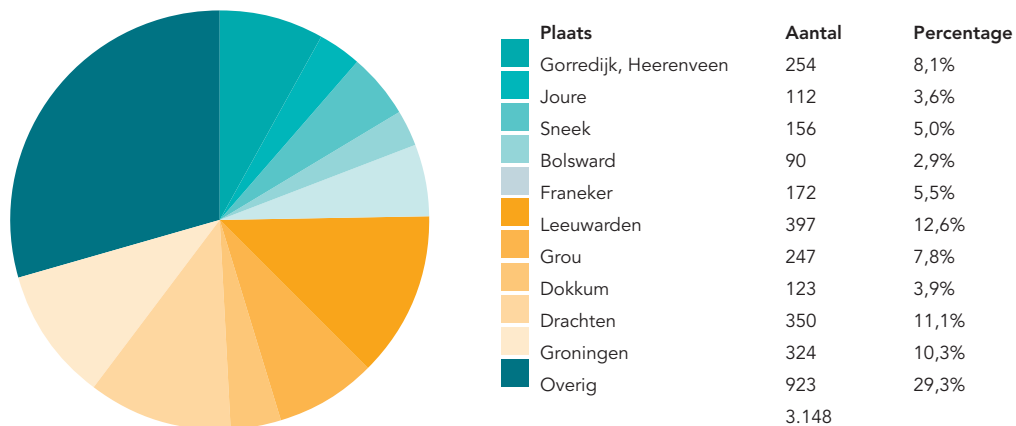
Instroom per sector

De grootste instroom in 2013 vond, evenals in de voorgaande drie jaren, plaats bij de sector hoger economisch onderwijs (HEO). De instroom in de sector hoger technisch en nautisch onderwijs is al enkele jaren stabiel.

Instroom NHL Hogeschool naar hbo-sector in % (Bron: HBO-raad)

	HEO	HGZO	KUO	HPO	HSAO	HTNO
2008	28	4	2	25	17	24
2009	24	4	1	30	14	28
2010	30	4	1	28	13	24
2011	30	6	1	24	15	25
2012	32	6	2	22	13	25
2013	30	7	2	22	14	25

Regionale herkomst instroom 2013



Het aantal van 3.148 betreft ingeschreven studenten. Het aantal inschrijvingen van 3.479 is inclusief de dubbele inschrijvingen. Bijna 30% (923 overig) is niet herleidbaar naar een specifieke regio.

Marktaandeel instroom

In 2013 bedroeg het marktaandeel van de instroom 2,64%. In 2012 was dit 2,77%. Na enkele jaren van stijging is nu een lichte daling te zien ten opzichte van het voorgaande jaar.

Samenstelling

De instroom van vrouwen is stabiel gebleven ten opzichte van 2012: het percentage is 49%. Van het totaal aantal ingeschreven studenten is de verhouding 48% vrouw en 52% man. Het aantal ingeschreven studenten is in 2013 met ruim 800 toegenomen ten opzichte van 2012.

NHL organiseert ouderavond voor ouders van toekomstige studenten

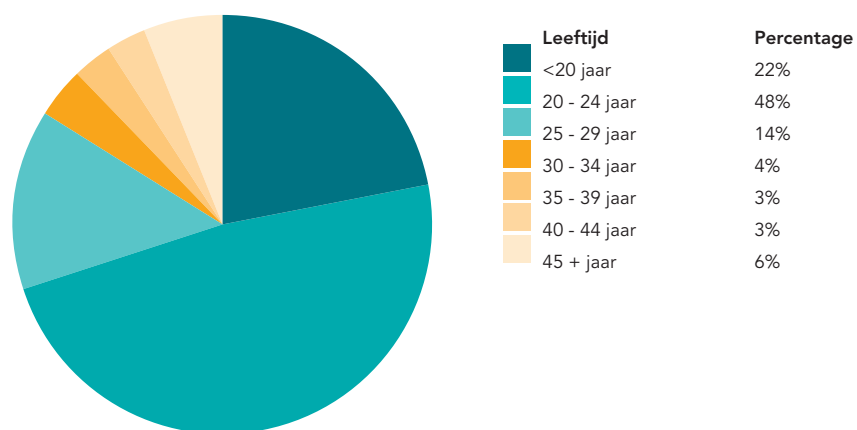
Hoe kan ik mijn studerende kind steunen? Hoeveel kost een studie? Hoe werkt het nu eigenlijk op het hbo? Het zijn vragen die volop leven bij ouders van leerlingen in het voortgezet en middelbaar onderwijs. Ouders zijn belangrijk bij de studiekeuze van hun kinderen. Daarom organiseerde NHL Hogeschool op 3 april voor het eerst een informatieavond voor ouders van jongeren die van plan zijn om te gaan studeren aan het hbo.

Man-vrouw verdeling ingeschreven (collegegeldbetalende en niet-collegegeldbetalende) studenten NHL 2008-2012 (Bron: HBO-raad)

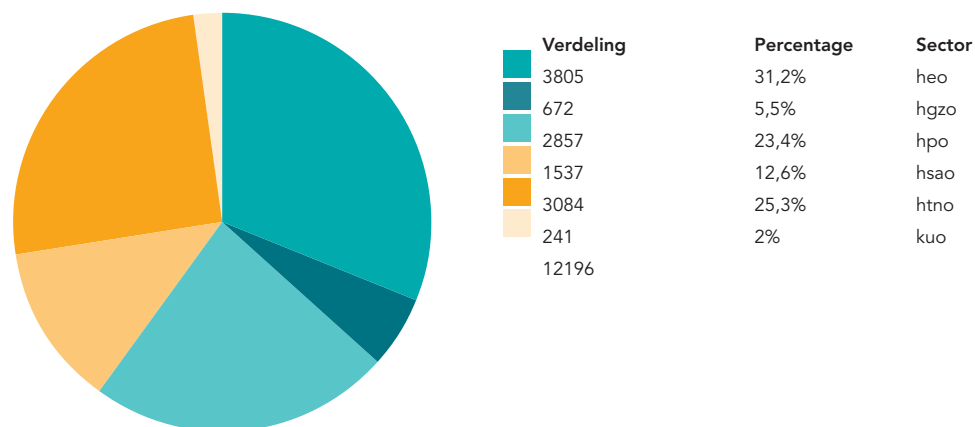
	Ingeschreven	Man	Vrouw
2008	10.121	5.255	4.866
2009	10.441	5.575	4.866
2010	10.790	5.667	5.123
2011	11.177	5.924	5.253
2012	11.376	6.029	5.347
2013	12.196	6.388	5.808

Het totale marktaandeel (inschrijvingen) is in 2013 2,74%, dat was in 2012 2,66%.

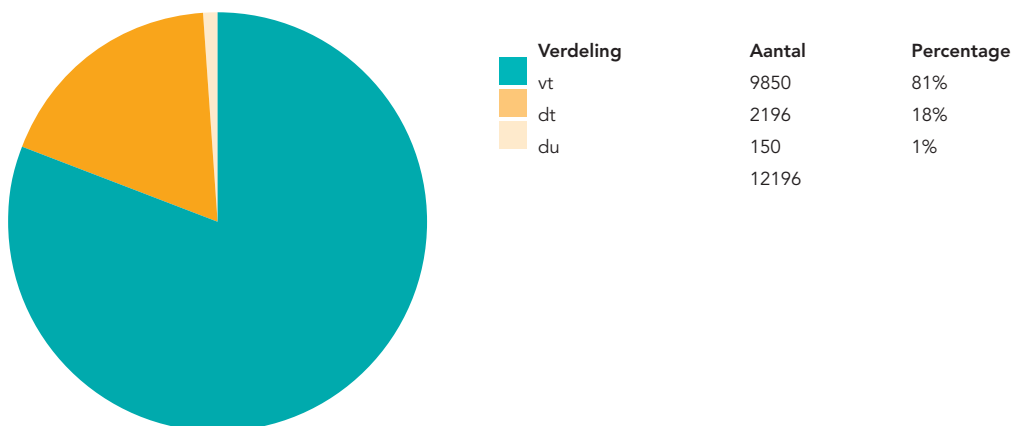
Verdeling ingeschreven studenten NHL 2013 naar leeftijd in %



Verdeling ingeschreven studenten NHL 2013 naar HBO-sector in % (Bron: HBO-raad)



Verdeling ingeschreven studenten NHL 2013 naar opleidingsvorm in % (Bron: HBO-raad)



Studierendementen

Het gemiddelde afstudeerrendement (na vijf jaar studie) van alle NHL-opleidingen samen ligt voor het instroomcohort 2007 hoger dan het gemiddelde van alle opleidingen in Nederland. De sector HEO doet het al jaren structureel beter dan landelijk (voor het cohort 2007 54,2% t.o.v. 48,1%). Ditzelfde geldt voor de sector HTNO (voor het cohort 2007 57,6% t.o.v. 51,4%). De sector HPO scoort nog onder het landelijk gemiddelde.

Het afstudeerrendement van de vrouwelijke studenten van de NHL is structureel hoger dan dat van de mannelijke studenten van de NHL. Van het cohort 2007 is 63,2% van de vrouwen na vijf jaar afgestuurd, tegen 47% van de mannen.

Ten aanzien van vooropleiding en studierendement blijven studenten met een vwo- of ho-vooropleiding (respectievelijk een rendement van 63,6 en 77,9%) het beter doen dan studenten met een mbo- of havo-opleiding (respectievelijk 54,5 en 44,3%).

Afstudeerrendement na vijf jaar studie per instroomcohort in % (Bron: HBO-raad)

	NHL	Landelijk
2003	59,3	58,6
2004	55,9	57,3
2005	56,7	56,3
2006	53,6	54
2007	55,4	53,8

Sectoren waar studierendement is gestegen / gedaald (Bron: HBO-raad)

Instroomjaar	HTNO NHL	NTNO Landelijk	HPO NHL	HPO Landelijk
2003	62,5	57,1	58,2	61,3
2004	56,5	54,7	52,4	59,4
2005	60,7	54,5	52,6	57,9
2006	58,0	52,4	49,0	57,1
2007	57,6	51,4	50,6	55,7

Uitval

Sinds 2006 was er sprake van een daling bij de uitval van eerstejaarsstudenten. De landelijke trend is dat het uitvalpercentage na een periode van daling weer stijgt. In het studiejaar 2011-2012 is het uitvalpercentage licht gestegen ten opzicht van het jaar daarvoor. Het uitvalpercentage na drie jaar ligt nog steeds onder het landelijk gemiddelde, maar is wel weer gestegen. De NHL streeft ernaar de uitval na het eerste jaar zoveel mogelijk te beperken.

Uitval na één jaar studie en na drie jaar studie in % (Bron: HBO-raad)

	NHL na 1 jaar	Landelijk na 1 jaar	NHL 3 jaar	Landelijk 3 jaar
2006	16,8	17,3	22,7	23,1
2007	15,4	17,6	20,4	22,4
2008	13,0	15,5	20,0	21,5
2009	13,5	15,8	21,3	22,7
2010	12,9	16,2	nb	nb
2011	14,3	17,6	nb	nb

Diplomarendement

Zowel bij de NHL als op landelijk niveau is het aantal uitgegeven diploma's gedaald. Het effect van de dreigende langstudeerboete van het jaar hiervoor is weer teniet gedaan.

Diplomarendement (uitgegeven diploma's)

	NHL	Landelijk
2007	1749	65739
2008	1759	66953
2009	1733	67562
2010	1760	67729
2011	1849	71045
2012	1431	64383

2.4 Vernieuwing van de beroepspraktijk/kennisvalorisatie

Onderzoek

Naast onderwijs heeft praktijkgericht onderzoek een vaste plaats verworven binnen hogescholen. Binnen de NHL is onderzoek nadrukkelijk onderdeel van het primaire proces, samen met en in interactie met het onderwijs.

De nadruk ligt op het samen- of in afstemming- met de beroepspraktijk ontwerpen en ontwikkelen van producten, processen of diensten. Hierbij wordt aangesloten bij onderzoek volgens het brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (2007). Dit onderzoek heeft de volgende kenmerken:

- geworteld in de beroepspraktijk
- multidisciplinair (veelheid van methodologische benaderingen)
- methodologisch verantwoord
- geïntegreerd met de cultuur van de instelling (verbinding met het onderwijs)
- geplaatst in een duurzaam netwerk met externe partijen
- gevarieerd en afgestemd op verschillende beroepspraktijken

Door middel van uitvoeren van praktijkgericht onderzoek fungeert de NHL als aanjager van innovatie, een noodzakelijke schakel in de kennisvalorisatie en als motor voor de werkgelegenheid. Zo is de NHL in de (Noordelijke) regio een centrale kennispartij die samenwerking met andere partijen bevordert, inhoudelijke kennis over verschillende thema's inbrengt en innovatieprojecten- en experimenten in samenwerking met bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties tot stand brengt. De NHL heeft op (bijna) alle genoemde kennisvelden inhoudelijke kennis én de proceskennis om dit in samenwerkingsverbanden te organiseren.

Binnen de NHL krijgt het praktijkgericht onderzoek vorm en inhoud binnen lectoraten.

Overzicht

Eind 2013 telde de NHL de volgende lectoraten:

- Cybersafety
- Duurzame Schoolontwikkeling
- Fries en meertaligheid in onderwijs en opvoeding
- iHuman - Welzijn Zorg Digitaal
- iThorbecke
- Maritiem, Marien, Milieu & Veiligheidsmanagement
- Maritieme Innovatieve Technieken
- Veranderend Ondernemerschap
- Open Innovatie
- Persoonlijk Leiderschap en Innovatiekracht
- Serious Gaming
- Social Media en Reputatiemanagement
- Taalgebruik & Leren
- Werkplekleren en ICT
- Windenergie
- Wonen-, welzijn- en zorg op hoge leeftijd: Talmalectoraat
- Watertechnologie
- Zonnestroom & Vervoer

Inauguraties

In het verslagjaar werden de volgende lectoren op de volgende data geïnaugureerd:

- Sjoerd de Vries, lector Social Media en Reputatiemanagement: 24 januari
- Hugo Verheul, lector iThorbecke: 7 februari
- Gerard Schepers, lector Windenergie: 11 april

- Joop Splinter, lector Maritieme Innovatieve Technieken: 3 oktober
- Jelle Dijkstra, lector Persoonlijk Leiderschap en Innovatiekracht: 13 november

Kenniscentra en contractactiviteiten

De contractactiviteiten zijn ondergebracht in de kenniscentra van de NHL. Deze verbinden het onderwijs met de praktijk en houden zich bezig met onderzoek, advies en uitvoering van projecten. Daarnaast verzorgen de kenniscentra opleidingen en cursussen voor bedrijven en instellingen. De NHL ambieert een groei op het gebied van onderzoek en contractactiviteiten.

Bedrijven en instellingen weten steeds beter de weg te vinden naar de NHL. Vaak kloppen ze aan bij één van de kenniscentra voor advies, in-company-opleidingen of de uitvoering van een (onderzoeks)project.

In 2013 waren binnen de NHL veertien kenniscentra actief:

- Computer Vision
- Communicatie
- Economie & Management
- Educatief Centrum Noord en Oost (ECNO)
- Engineering
- Hotspot Duurzame Energie
- Internet Academie
- Jachtbouw
- Life Sciences R&D
- Maritiem Instituut Willem Barentsz
- Multimedia
- Ruimtebouwers
- Shared Space
- Zorg & Welzijn

In bijlage 6 staan de kenniscentra met hun aandachtsterreinen en activiteiten vermeld.

De kenniscentra en lectoraten leveren een substantiële omzet. De externe inkomsten bedroegen in totaal 10,1 miljoen euro. In 2012 was dit 11,2 miljoen euro zodat sprake is van een daling van circa 10 %.

Samen met de lectoraten zorgen de kenniscentra ook voor kennisontwikkeling; het onderwijs en de innovatie in de regio worden er door gestimuleerd. Dat gebeurt bijvoorbeeld door de zogenaamde RAAK-projecten. Samen met het mkb en professionals in de publieke sector werkt de NHL direct aan kenniscirculatie en kennisontwikkeling. Hiermee draagt de NHL niet alleen bij aan de innovatiekracht van de regio, maar kan zij met de nieuwste inzichten ook toekomstige innovatieprofessionals opleiden.

In 2013 zijn een aantal projecten doorgelopen die zijn gestart in 2012. Bij voorbeeld het project 'Legalisering van vernieuwbouw', waarbij de energieneutrale renovatie van huurwoningen centraal staat. In 2013 zijn geen nieuwe RAAK-aanvragen gehonoreerd.

De NHL participeert in drie Centres of Expertise (CoE), het CoE Water, het CoE Healthy Ageing en het CoE Energie. Deze Centres of Expertise functioneren als een living lab waarin innovaties niet alleen worden bedacht en ontwikkeld, maar ook worden toegepast en getest in een reële omgeving met gebruikers. Op deze wijze is NHL medeproducent van innovatieve oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen.

2.5 Persoonlijke begeleiding en studiesucces

NHL Hogeschool vindt persoonlijke begeleiding van studenten belangrijk en studenten waarderen de betrokkenheid en toegankelijkheid van docenten. In het Strategisch Plan 2012-2015 zet de NHL zwaar in op een verbetering van het studiesucces van studenten. Daarbij erkent de NHL dat studiesucces begint bij een goede studiekeuze en een actieve begeleiding van aspirant-studenten in hun keuzeprocess. Studieloopbaanbegeleiding begint daarmee feitelijk al voor de poort. De studieloopbaanbegeleiding is vormgegeven volgens de methodiek van 'Strengths-Based Development'. Studenten krijgen inzicht in hun sterke kanten en motivatie en leren deze actief in te zetten bij het bereiken van (studie)resultaten. Daarnaast versterkt de NHL de resultaatgerichte begeleiding. De inzet op dit thema sluit goed aan op de prestatieafspraken die gemaakt zijn met de minister.

Voorlichting en begeleiding aankomende studenten

De NHL biedt voorlichting gesegmenteerd aan. Internet blijft een belangrijke informatiebron voor scholieren en mbo'ers. Scholieren in de regio worden daarnaast jaarlijks uitgenodigd voor een bijeenkomst die past bij de fase van hun vooropleiding. Dit proces volgt de route van brede oriëntatie (havo 3) tot bevestiging van de definitieve keuze.

Een van de activiteiten die de NHL aanbiedt is het zogenaamde Proefstuderen: scholieren krijgen de gelegenheid om aan te schuiven bij het reguliere onderwijs. Zo ervaren ze de sfeer bij een opleiding en kunnen ze zien of het onderwijs goed bij hen past. Proefstuderen biedt de scholier ook de mogelijkheid om in gesprek te gaan met de studenten van een opleiding. Zo krijgen leerlingen een realistisch beeld van de inhoud en sfeer van een opleiding. Naast Proefstuderen organiseert de NHL verschillende voorlichtingsdagen zoals open dagen. Behalve scholieren bezoeken doorstromers vanuit het mbo deze open dagen. Tijdens de open dagen kunnen studenten een interestetest doen en vervolgens een gesprek voeren met een studiekeuze-adviseur. Teams van NHL-studenten geven veelvuldig voorlichting en workshops op het voortgezet onderwijs. Scholieren waarderen de individuele voorlichting te waarderen, vooral van studenten die uit eigen ervaring spreken.

Deeltijdstudenten

De NHL focust steeds meer op het aanbod van deeltijd- en cursorsch onderwijs. Door de gewijzigde financiering van deeltijdstudies wordt de aandacht voor studievoorlichting steeds belangrijker. De NHL speelt hier op in met persoonlijke intakegesprekken en proefcolleges. Dit verbetert de studiekeuze en verhoogt het studiesucces. Toekomstige studenten krijgen via een oriëntatiegesprek de mogelijkheid om te bekijken of de studie aansluit bij de vooropleiding en werkervaring. De studie kan hierdoor meer op maat worden ingericht. De oriëntatiegesprekken blijven de belangrijkste informatiebron bij de voorbereiding op de studiekeuze. Daarnaast heeft de NHL het aanbod van cursorsche- en deeltijdopleidingen en masters uitgebreid, met name het cursusaanbod is in ontwikkeling.

Mbo'ers

Het aandeel mbo'ers in de totale instroom stabiliseert zich op 30%. Daar vallen alle studenten onder die voor het eerst komen studeren aan de NHL, ongeacht hun bekostiging. De NHL scoort qua mbo-instroom hoger dan de rest van Nederland. De mbo'ers komen met name van de beide Friese ROC's: het Friesland College en de Friese Poort. De NHL heeft met deze ROC's samenwerkingsovereenkomsten. In het laatste jaar van het mbo maken de leerlingen van deze ROC's kennis met de NHL en dat bewerkstelligt een soepele overgang. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij de opleidingen Bouwkunde, Verpleegkunde, Communication & Multimedia Design en enkele economische opleidingen.

Eind 2013 is een nieuwe wetgeving aangenomen met betrekking tot de toelating van mbo'ers. In Noord-Nederland is een project gestart waarin de NHL met de ander hbo- en ROC-instellingen samenwerkt met als doel het verbeteren van de aansluiting tussen mbo en hbo. De Noordelijke hbo-instellingen hebben afgesproken om dezelfde toelatingsprocedures te

hanteren voor mbo'ers. Mbo-leerlingen die niet direct toelaatbaar zijn, krijgen een deficiëntietoets. Dit wordt bij alle hbo-instellingen in het Noorden op dezelfde wijze ingericht.

Studieloopbaanbegeleiding

Alle opleidingen van de NHL kennen een studieloopbaanlijn (SLB). De invulling van deze lijn kent de nodige diversiteit en is sterk afhankelijk van het beroep waartoe wordt opgeleid en de daarmee samenhangende behoeften van studenten. In 2011 heeft de NHL op verschillende plaatsen strengths-based SLB ingevoerd. De meeste opleidingen gebruiken de strengths based methodiek in hun SLB. Ook is strengths-based development een van de pijlers van het hogeschoolbrede Excellentieprogramma dat zich richt op studenten die meer uit hun opleiding willen halen.

In 2013 is op basis van literatuur en in- en externe ervaringen een referentiekader gemaakt voor studiesucces. Dit referentiekader bundelt interventies op het gebied van studiesucces. Naast begeleiding wordt aandacht geschonken aan specifieke studentkenmerken, studeerbaarheid van het curriculum. Het referentiekader wordt inmiddels hogeschoolbreed gehanteerd en is een goed voorbeeld van horizontale uitwisseling van ervaringen met interventies op het gebied van studiesucces.

Studentendecanen

Op instellingsniveau functioneert het decanaat. De decanen begeleiden studenten bij problemen die kunnen leiden tot een studieswitch en bij problemen in de sfeer van studievoorzieningen (financiën, hulpmiddelen, hulpbronnen). Een SLB'er stuurt een student soms door naar de decaan, maar de student vindt ook vaak zelf zijn weg naar de decaan. De decanen verwijzen hierbij, waar nodig, door naar de GGZ. Daarnaast verzorgt het decanaat trainingen, bijvoorbeeld op het gebied van studievaardigheden, faalangst of uitstelgedrag.

Het aantal studenten dat gebruikmaakt van de decanen is de afgelopen jaren zeer sterk gegroeid. Dit hangt voor een deel samen met de groei van het aantal studenten. Daarnaast blijkt dat jaarlijks een groter deel van de studentenpopulatie behoefte heeft aan de specifieke begeleiding van decanen.

Studeren met een functiebeperking

De geplande verbetering van de informatievoorziening aan studenten met een functiebeperking is afgerond in 2013. De verbetering heeft betrekking op brochures en de website. Bovendien is gestart met het vergroten van de expertise in de organisatie en binnen examencommissies. Het belang om studenten met een functiebeperking bij aanvang van de opleiding al te erkennen is groot en loopt nog niet helemaal goed. Ook de verbinding tussen studieloopbaanbegeleiders en het decanaat vraagt nog om verbetering. Dit is in 2013 projectmatig opgepakt en wordt afgerond in 2014.

Tweede plaats NHL-studenten bij HBO Talentenprijs 2013

Zes financiële studenten van de NHL zijn 30 mei tweede geworden bij de HBO Talentenprijs in Groningen. Maar liefst 180 financiële studenten gingen de strijd aan. De studenten moesten in slechts 4 uur een financieel vraagstuk oplossen. Diverse bedrijven leverden hiervoor cases aan uit de praktijk. In de eerste ronde bepaalden de bedrijven welke teams de beste waren.

2.6 Internationalisering

Uitgangspunt bij alle internationaliseringactiviteiten van de NHL moet volgens het Beleidsplan Internationalisering de bijdrage aan het primair proces zijn: 'Internationalisering heeft als doel een versterking en verrijking van het primair proces'. De NHL heeft als ambitie om toe te werken naar een situatie waarbij elke student gedurende zijn of haar opleiding in elk geval in aanraking komt met een vorm van internationalisering.

Inkomende mobiliteit in aantallen studenten:

Inkomend	Tech	EcMa	Z&W	E&C	Totaal
2006	18	63	9	58	148
2007	22	56	6	41	125
2008	22	57	2	55	136
2009	13	74	2	58	147
2010	15	60	1	49	125
2011	17	72	3	52	144
2012	24	56	1	34	115
2013	41	53	2	45	141

Uitgaande mobiliteit in aantallen studenten:

Uitgaand	Tech	EcMa	Z&W	E&C	Totaal
2006	3	59	1	37	100
2007	14	41	3	44	102
2008	24	50	0	35	109
2009	7	47	7	48	109
2010	15	60	3	31	109
2011	13	74	1	46	134
2012	14	63	4	51	132
2013	20	41	4	35	100

Toelichting cijfers

De tabel wekt de indruk dat de uitgaande mobiliteit terugloopt in 2013. Het lagere getal is echter te verklaren door veranderingen in het curriculum waardoor er vanaf 2013 voor de uitgaande mobiliteit een verschuiving is naar het tweede semester. Die mobiliteit is niet zichtbaar in dit overzicht en telt pas mee in het volgende jaar.

De inkomende mobiliteit is na een terugval in 2012 weer terug op het oude niveau. De terugval blijkt dus niet structureel. Bij bovenstaande getallen gaat het om studenten die een semester in het buitenland zijn geweest en bij een partnerinstelling studiepunten hebben behaald. Dit overzicht doet daardoor geen recht aan alle resultaten op het gebied van internationalisering. Niet alle opleidingen lenen zich in dezelfde mate voor uitwisselingen van een semester. Zo lijkt het instituut Zorg & Welzijn op basis van deze cijfers bijvoorbeeld weinig internationaal actief te

zijn, terwijl er in de praktijk een veel internationale activiteiten worden ontplooid. In deze statistieken met stuurgetallen zijn deze activiteiten niet terug te zien.

Voorbeeldproject Zorg & Welzijn

In 2013 heeft de afdeling Welzijn, net als andere jaren, intensief samengewerkt met diverse partijen in Suriname. Sinds zes jaar bouwt de afdeling, door jaarlijkse bezoeken en inhoudelijke samenwerking, aan goede contacten en een sterk netwerk. Met steun van verschillende ministeries is de afdeling verbonden met welzijnsorganisaties en -opleidingen in het land. De contacten leveren wederzijds voordeel op: de Surinaamse opleidingen verzorgen hoogwaardige stageplaatsen, begeleiding en supervisie van de NHL-studenten (in 2013 waren dat veertien studenten) die in het land stage lopen en afstudeeronderzoek verrichten. Andersom helpt de NHL de Surinaamse opleidingen bij curriculumontwikkeling en verzorgde er een training Intensieve Ambulante Gezinsbehandeling (IAG).

Kortdurende mobiliteit

Binnen de NHL zijn veel kortdurende internationale uitwisselingen, projecten en excursies. De NHL heeft de laatste jaren ingezet op stimulering van dergelijke mobiliteit om de drempel naar internationalisering te verlagen. Een sterk voorbeeld van een andere vorm van internationalisering is het hogeschoolbrede project 'Dutch Lions, Chinese Dragons'. Na een pilot in 2011 is de tweeweekse studiereis naar China in oktober en een tegenbezoek door Chinese studenten in mei nu voor de komende drie jaar een vast project. De essentie is dat studenten uit Guangzhou twee weken intensief samenwerken met NHL-studenten en andersom. Ook in 2013 is het project weer succesvol uitgevoerd.

Naast dit project zijn er in 2013 ook weer een drietal 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 drietal Europese partnerinstellingen.

Verstevinging partnernetwerk

De hogeschoolbrede International Week bleek ook in 2013 een uitstekend middel te zijn om de relatie met partners te versterken. Partners tonen veel belangstelling om de NHL te bezoeken in een dergelijke week. De concentratie van veel gasten in één week levert organisatorisch en inhoudelijk veel voordelen op en blijkt aantrekkelijk voor gasten.

In 2013 zijn de contacten met de instelling in China verder versterkt. De NHL heeft in oktober, net als de andere Friese hogescholen, deelgenomen aan de missie van de provincie Fryslân naar Chengdu om nieuwe contacten te leggen. Dit gebeurde onder leiding van Commissaris van de Koning, John Jorritsma en samen met een aantal Friese bedrijven. In november 2103 heeft een vertegenwoordiger van de NHL deelgenomen aan de 'Policy Dialogue' over beroeps onderwijs die het ministerie van OCW en Nuffic organiseerden op verzoek van het Chinese Ministerie van Onderwijs in Beijing.

International Office

Het International Office heeft in 2013 studenten geadviseerd en geholpen met beursaanvragen en andere formaliteiten. De nadruk lag daarbij op het Erasmus Programma. De vernieuwing van dit programma in de vorm van Erasmus+ heeft in 2013 veel voorbereidingstijd gevraagd. Veel regelingen zijn veranderd en aangepast. Alle bestaande overeenkomsten met partnerinstellingen moesten worden vernieuwd en een nieuw Erasmus Charter moest worden aangevraagd. Daarnaast heeft het International Office de inkomende en uitgaande mobiliteit ondersteund en geregistreerd. Voor inkomende studenten buiten de EU verzorgt het International Office de visumaanvraag bij de IND. Naast studenten maakten docenten gebruik van de dienstverlening voor ondersteuning bij gastdocentschappen.

De dienstverlening van het International Office wordt verzorgd vanuit een toegankelijke, centrale locatie in de hal van de NHL. Door deze plek in het hart van de organisatie is internationalisering voor iedereen zichtbaar en toegankelijk als onderdeel van de NHL.

3.



NHL Hogeschool in bedrijf

Het Strategisch Plan van de NHL en de personele ontwikkelingen 2013

NHL Hogeschool heeft er baat bij als medewerkers zich betrokken (blijven) voelen, werken aan hun inzetbaarheid en vitaliteit. Om bij te dragen aan dit belang heeft HRM doelstellingen geformuleerd en vastgelegd in het 'Meerjarig HRM-beleidsplan 2012- 2015'. Binnen de thema's 'Professionalisering & Development', 'Recruitment & Imago' en 'Vitaliteit' zijn tal van activiteiten gestart, gerealiseerd en in 2014 wordt hierop voortgebouwd.

3.1 Professionalisering & Development

Een onderdeel van 'Professionalisering & Development' is het hogeschoolproject 'Inspirerend Werkklimaat'. In het strategisch plan van de NHL staat dat een inspirerend werkklimaat een randvoorwaarde is om de ambities van de hogeschool te realiseren.

Het project 'Inspirerend Werkklimaat' bestaat uit drie deelprojecten: leiderschapsontwikkeling, teamontwikkeling en talentontwikkeling. In 2013 is het volgende gerealiseerd:

Besturingsfilosofie en leiderschapsontwikkeling

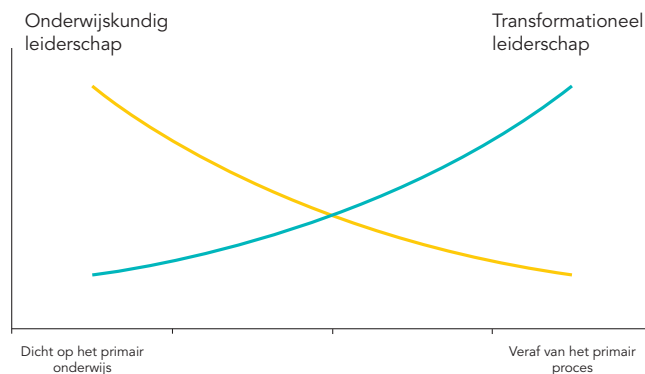
Eind 2012 heeft het College van Bestuur (CvB) met instituutsdirecteuren een oriëntatie uitgevoerd op de toekomst. De onderwerpen waren de kwaliteitsverbetering van het onderwijs en de onderwijs ondersteunende processen en het vergroten van de slagkracht van besluitvorming. De discussie heeft geleid tot het herzien van de besturingsfilosofie en er is een organisatie-ontwikkelingstraject gestart.

Kernelementen in de nieuwe besturingsfilosofie zijn:

- De NHL streeft ernaar taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen.
- Verantwoordelijken moeten op elk niveau kunnen beschikken over de behorende bevoegdheden, middelen en ondersteuning; het principe van integraal management.
- Beleid en strategievorming is een verantwoordelijkheid van het CvB en zij voeren hierover discussie en afstemming in het Platform Beleid & Innovatie (PBI). Stafdiensten ondersteunen het CvB hierbij.
- Uitvoering van het primaire proces is een verantwoordelijkheid van directeuren; het Service Centre ondersteunt hen hierbij.

Met de inrichting van het PBI is gestart met een management development traject. Aan de hand van competentieprofielen voor het CvB, directeuren en stafleden is een nulmeting uitgevoerd. De resultaten van deze meting zijn aanleiding voor personal development en teamontwikkeling van het PBI. In 2013 heeft het PBI een visie op leiderschap ontwikkeld en vastgesteld welke leiderschaps- en sturingsstijl gewenst zijn binnen NHL Hogeschool. Onderstaand overzicht geeft inzicht in de leiderschaps- en sturingsstijl.

HRM heeft deze keuze uitgewerkt in competentieprofielen voor leidinggevende functies. Hetgeen in 2014 leidt tot een management development programma voor leidinggevendenden met een bijpassend beleid op hogeschoolniveau.



Teamontwikkeling

HRM heeft eind 2013 een teamonderzoek uitgevoerd bij een groot deel van de opleidingen. Hiermee wilde HRM de samenstelling van teams in beeld brengen en de taken en verantwoordelijkheden die daar zijn belegd. Dit onderzoek, gericht op de harde kant, het organisatorische, is uitgevoerd in opdracht van het PBI.

De centrale onderzoeksvraag: Wat zijn de 'knoppen' waaraan gedraaid kan worden om de effectiviteit van en tussen teams te vergroten? HRM heeft het onderzoek gerapporteerd met daarin samengevat de volgende aandachtspunten:

- Definieer als team heldere, tastbare en haalbare doelen. Niets beter voor teamontwikkeling dan gezamenlijk ervaren iets bereikt te hebben en daar als professional een bijdrage aan hebben geleverd. 'Trots' zijn op wat je hebt geleverd!
- Zorg dat het team regelruimte heeft om de doelen te bereiken. Kortom: een goede mix van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Laat de professional zijn kennis en kunde gebruiken, in gezamenlijkheid met anderen en behandel hem/haar als een professional.
- Grootte van de teams in relatie tot samenwerking en besturing.

Met de aandachtspunten uit het onderzoek gaan leidinggevendenden met hun afdeling de ontwikkeling van het onderwijs en het team verder vormgeven.

Medio 2014 leidt dit tot het formuleren van 'best practices' en het NHL breed delen van de opgedane kennis.

Talentontwikkeling

De afdeling HRM heeft in het laatste kwartaal van 2013 een plan geschreven om in samenwerking met een externe leverancier een 'NHL Talentenportaal' te ontwikkelen.

Het doel hiervan is om op een laagdrempelige manier bij te dragen aan de behoefte tot verandering. Veranderingen gericht op de inzet van medewerkers, op kwaliteit en op teamontwikkeling.

Binnen dit deelproject heeft een medewerker in het kader van zijn promotie een 'Talenterwijzer voor docenten' ontwikkeld. Deze tool, in de vorm van een app, maakt het mogelijk professionele kwaliteiten te ontdekken en verder te ontwikkelen. De app wordt opgenomen in de NHL Talentenportaal en medewerkers kunnen de app gebruiken bij bijvoorbeeld de voorbereiding op het plangesprek en bij teamontwikkeling.

Professionalisering van medewerkers

In 2013 heeft de NHL Professionaliseringsacademie het onderwijsaanbod verder uitgebreid. De trainingen zijn ingericht op de HRM-thema's:

Professionalisering & ontwikkeling, zoals:

- Introductie hbo-docent
- Pedagogische Didactische Bekwaamheid
- Projectmanagement
- Oplossingsgericht Coachen
- Digitale vaardigheden

Vitaliteit & inzetbaarheid, zoals:

- Mindfulness
- Balans Werk & Privé
- Fit achter de pc

De Professionaliseringsacademie publiceert het aanbod op intranet en HRM-adviseurs bespreken het aanbod met leidinggevend en medewerkers.

De huidige leergang Pedagogische Didactische Bekwaamheid is geëvalueerd. Dit heeft geleid tot het plan om de huidige leergang aan te passen naar een gecertificeerde opleiding 'Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid' conform landelijke afspraken in het hbo. HRM voert dit plan uit in samenwerking met deelnemers uit de instituten.

HRM-Beleid heeft in 2013 een professionaliseringsplan opgesteld. Dit plan geeft uitvoering aan de afspraken uit de cao-hbo. Het plan is gemaakt in samenwerking met Stenden Hogeschool en de Hanzehogeschool Groningen. Noord-Nederland vormt immers één arbeidsmarkt en het is onwenselijk om grote verschillen te creëren in arbeidsvoorwaardelijke aspecten. Daarom is geprobeerd in de technische uitwerking van het professionaliseringsplan zoveel mogelijk overeenstemming te realiseren.

De Medezeggenschapsraad van de NHL heeft het plan begin februari 2014 goedgekeurd. Vervolgens komt het professionaliseringsplan aan de orde binnen de afdelingen. HRM maakt een plan om de implementatie te faciliteren met ingang van het studiejaar 2014-2015.

3.2 Recruitement & Imago

Voor de vierde keer op een rij heeft de NHL een medewerkertevredenheidonderzoek (MTO) uitgevoerd. Begin januari 2013 heeft adviesbureau Integron het rapport gepresenteerd in het PBI. In 2014 (volgens de vastgestelde planning) presenteren leidinggevend en de rapportage van het MTO binnen hun afdeling.

HRM heeft medio 2013 het onderdeel 'Werken bij de NHL' op de website geïntroduceerd. Hiermee wil HRM een betere uitstraling geven aan de NHL als werkgever en de communicatie verbeteren op dit gebied.

3.3 Vitaliteit

Het meerjarig HRM-beleidsplan 2012-2015 heeft de titel 'Excellente onderwijsorganisaties worden gebouwd door excellente medewerkers'. Met deze titel wil HRM aangeven dat medewerkers en leidinggevenden een sleutelrol spelen. HRM wil bijdragen om deze sleutelrol te realiseren, onder andere door de dialoog te voeren over duurzaam en vitaal inzetbaar blijven.

De resultaten van deze dialoog vertaalt de NHL naar passende maatregelen. Deze maatregelen worden vervolgens geëvalueerd om te verbeteren. De verbeterpunten voor 2013 waren:

- Het verbeteren van de registratie om periodieke management verzuimrapportages te kunnen leveren.
- Het inzichtelijk maken én communiceren van het 'palet' aan preventieve- en curatieve maatregelen.
- Het consequent voeren van inhoudelijk overleg over verzuim; HRM gebruikt in het overleg met afdelingshoofden de informatie uit het MTO en de Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) en de voorgenomen aandachtspunten voor verbetering.

De verbeterpunten hebben geleid tot de volgende acties:

- HRM heeft begin 2013 de eerste modules in het Raet-pakket (online HR-systeem) in gebruik genomen. Mutatieprocessen zijn vereenvoudigd en er is betere managementinformatie beschikbaar. Een van de aangepakte processen is de 'verzuimregistratie en rapportage'.
- De NHL-Professionaliseringsacademie publiceert het aanbod aan preventieve- en curatieve verzuimmaatregelen op intranet.
- HRM heeft in 2013 de Risico Inventarisatie & Evaluatie afgerond. In vervolg hierop hebben afdelingshoofden verbeterpunten en acties geformuleerd om de gesignaleerde risico's aan te pakken. Periodiek komen deze acties aan de orde in het overleg tussen leidinggevenden en HRM.

In het medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO) dat is uitgevoerd in 2013 is de werkdruk-monitor als extra toegevoegd. Dit heeft als doel een betere analyse te kunnen maken op de beleving van werkdruk en het formuleren van een aanpak. Beide analyse-instrumenten worden in 2014 gebruikt om bestaande ontwikkelingen te (her)ijken.

3.4 Ontwikkelingen in kaart

Naast de ontwikkelingen die zijn ingezet het afgelopen jaar geeft dit jaarverslag inzicht in harde cijfers over de ontwikkeling van het personeelsbestand.

Formatie

De gemiddelde omvang van de formatie in 2013 per categorie is:

- Onderwijzend personeel (OP): 492 fte
- Onderwijs ondersteunend personeel (OOP): 355 fte
- Studentassistenten: 5 fte

De gemiddelde omvang van de totaal personeelsformatie in 2013 was 851,81 fte. Dit is een stijging ten opzichte van 2012 (841 fte).

Verhouding vast en tijdelijk

Tijdelijk personeel maakt een organisatie flexibeler. Het is belangrijk om een goed evenwicht te vinden in vast en tijdelijk personeel. Flexibiliteit maakt een organisatie wendbaar, maar is ook van invloed op de mate van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatiebelangen.

In 2010 was er sprake van een daling in de verhouding 'vast-tijdelijk'. De oorzaken waren een

reorganisatie en het niet verlengen van tijdelijke dienstverbanden. Vanaf 2011 stijgt de flexibele formatie. De spreiding van de tijdelijke dienstverbanden is gelijk bij zowel onderwijzend personeel (OP) als bij onderwijsondersteunend personeel (OOP).

Verhouding vast - tijdelijk, % aantal medewerkers

Aanstelling	Vast	Tijdelijk
2009	80,9	19,1
2010	82,6	17,4
2011	79,0	21,0
2012	76,2	23,8
2013	74,8	25,2

Onderwijzend - en onderwijs ondersteunend personeel

De verhouding tussen onderwijzend personeel (OP) en onderwijsondersteunend personeel (OOP) is de afgelopen jaren altijd stabiel gebleven. De NHL streeft naar een verhouding OP-OOP van respectievelijk 55,6%/44,4%. De NHL heeft de intentie de verhouding te beïnvloeden naar een groter aandeel OP. In 2013 is er opnieuw een groter aandeel OP in het percentage medewerkers.

Verhouding OP - OOP, % aantal medewerkers

Functie	OP	OOP
2009	54,6	45,4
2010	55,8	44,2
2011	55,7	44,3
2012	57,6	42,4
2013	58,2	41,8

Functieschalen

Onderstaande tabel geeft inzicht in de schaalbewegingen van NHL'ers. In de periode 2009 t/m 2012 is dit beïnvloed door afspraken in het kader van de Plasterk gelden.

Schaalverhoudingen, % aantal medewerkers OP en OOP

Schaal	2009	2010	2011	2012	2013
<2	0,7	0,7	0,7	0,9	0,7
3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4
4	3,5	3,0	2,8	2,2	2,5
5	6,9	6,5	6,6	6,1	5,7
6	5,6	3,5	3,4	3,8	3,4
7	5,9	6,1	6,0	6,2	5,9
8	7,5	6,2	6,2	6,6	7,5
9	4,8	5,5	5,8	5,0	5,3
10	5,1	5,9	6,2	7,1	8,8
11	24,3	24,7	26,4	30,3	27,8
12	28,5	29,7	27,3	24,7	25,4
13	4,9	5,9	5,9	4,2	4,2
>14	2,0	2,0	2,1	2,5	2,7

Leeftijd

Opvallend in de leeftijdscategorieën is een daling van de categorie 35 tot en met 44 jaar. De NHL verwacht dat de uitstroom van medewerkers van zestig jaar en ouder in de komende twee jaar tot een verlaging leidt van het percentage 60 jaar en ouder.

Leeftijdverhoudingen, % aantal medewerkers

Leeftijd	2009	2010	2011	2012	2013
18-24 jaar	2	4	2	1	1
25-34 jaar	14	14	14	16	17
35-44 jaar	24	22	25	25	22
45-54 jaar	32	31	31	31	33
55-59 jaar	17	17	15	15	15
60 jaar en ouder	11	12	13	12	12

Anciënniteit

Anciënniteit staat voor het aantal jaren dat een medewerker in dienst is. Dit getal is veelzeggend voor de instroom van nieuwe medewerkers, het ervaringsniveau van de huidige medewerkers en de aantrekkelijkheid van de NHL als werkgever. 2013 kent een daling van de langere dienstverbanden en een stijging van de categorie dienstverband tot vijf jaar.

Anciënniteitverhoudingen, % aantal medewerkers

Aantal jaar in dienst	2009	2010	2011	2012	2013
5	34,0	30,0	34,9	31,8	39,2
10	23,0	20,5	18,6	19,9	18,5
15	10,8	12,0	14,2	16,7	15,5
meer dan 15	32,2	37,5	32,4	31,6	26,8

Man/vrouw

In de verhouding man/vrouw is er een keerpunt in de daling van het percentage mannen.

Verhouding man/vrouw, % aantal medewerkers

Geslacht	2009	2010	2011	2012	2013
Man	49,9	49,7	48	48	51
Vrouw	50,1	50,3	52	52	49

Beoordelingsgesprekken

In 2013 is de gesprekscyclus Coachen, Beoordelen & Belonen uitgevoerd. De NHL gespreks-cyclus heeft als doel dat medewerkers twee maal per jaar een gesprek voeren met hun leidinggevende over de doelen die ze willen behalen en de bereikte resultaten. Het lukt echter niet altijd om twee keer per jaar hierover in gesprek te zijn. Bijvoorbeeld omdat iemand langdurig ziek is of omdat een medewerker uit dienst gaat of omdat een medewerker te kort in dienst is om een passende beoordeling te geven.

In sommige situaties, denk hierbij trajecten ter verbetering van het functioneren, besluit de leidinggevende om de beoordeling op te schorten om hiermee nog enige tijd beschikbaar te hebben om de afgesproken doelen en ontwikkelingen tot resultaat te brengen.

Hieronder een overzicht van de beoordelingen van jaren tot nu toe.

Aantal beoordelingsgesprekken studiejaar 2009 - 2010

	Te beoordelen	Beoordelingen	%	Onvoldoende	Goed	Uitstekend
NHL totaal	982	712	72,5%	7 - 0,9%	658 - 92,4%	47 - 6,6%

Aantal beoordelingsgesprekken studiejaar 2010 - 2011

	Te beoordelen	Beoordelingen	%	Onvoldoende	Goed	Uitstekend
NHL totaal	958	761	79,4%	8 - 1,1%	702 - 92,2%	51 - 6,7%

Aantal beoordelingsgesprekken studiejaar 2011 - 2012

	Te beoordelen	Beoordelingen	%	Onvoldoende	Goed	Uitstekend
NHL totaal	1064	798	75%	3 - 0,4%	740 - 92,7%	55 - 6,9%

Aantal beoordelingsgesprekken studiejaar 2012 - 2013

	Te beoordelen	Beoordelingen	%	Onvoldoende	Goed	Uitstekend
NHL totaal	1028	809	78,7%	5 - 1,1%	744 - 92,2%	60 - 6,7%

Verzuim

Op het moment van deze verslaglegging zijn de landelijke- en hbo-verzuimgegevens van 2013 nog niet beschikbaar. Het percentage bij de NHL lag in 2013 op gemiddeld 4,44% met een gelijke verdeling over OP en OOP.

Ziekteverzuim, % aantal medewerkers

	2009	2010	2011	2012	2013
OP	4,64	3,96	4,71	3,96	4,41
OOP	3,72	4,51	4,22	4,81	4,46
Totaal	4,15	4,27	4,35	4,42	4,44

3.5 Informatisering

Eind 2011 heeft de afdeling Informatisering, op basis van het Strategisch Plan 2012 - 2015, een informatiebeleidsplan opgeleverd. Er zijn verschillende verbeterpunten in de informatievoorziening, bijvoorbeeld op het gebied van gegevensverzameling, infrastructuur en informatiebeveiliging. Het Informatiebeleidsplan 2012 - 2015 beschrijft hierover een aantal speerpunten.

Het zorgdragen voor de continuïteit van de informatievoorziening staat hierbij bovenaan. Daarnaast moet de flexibiliteit in het onderwijs gefaciliteerd worden. Tenslotte moet de informatievoorziening zo worden ingericht dat medewerkers optimaal met elkaar kunnen samenwerken en de ambities van de NHL blijvend worden ondersteund. De doelstellingen van Informatisering worden in de praktijk gebracht door middel van verschillende projecten.

Het moderniseren van de ICT-infrastructuur is het eerste thema. Dit thema loopt van 2011 tot 2014. In 2013 zijn de volgende projecten uitgevoerd:

- Het op orde brengen van het identitymanagement, oftewel het optimaliseren van de centrale registratie van gebruikers (medewerkers en studenten). Met het project Identity Management kijkt de NHL welke verbeteringen nodig zijn voor een goede administratie van alle soorten gebruikers. De nieuwe oplossing is in 2013 succesvol in gebruik genomen.
- Het geïntegreerd aanbieden van mobiele telefonie waardoor de telefonische bereikbaarheid van medewerkers en studenten optimaal wordt gefaciliteerd. Door verschillende technische oorzaken heeft deze aanbesteding nog niet geleid tot een succesvolle implementatie in 2013. De indoordekking op de locatie Leeuwarden is inmiddels wel sterk verbeterd. De verdere implementatie vindt plaats in 2014.
- Het moderniseren van de ICT-werkplek voor studenten en medewerkers waardoor tijd-, device- en plaatsafhankelijk studeren en werken mogelijk wordt gemaakt. In 2013 is een succesvolle pilot uitgevoerd met de nieuwe technische oplossing(en). De technische- en organisatorische implementatie wordt in 2014 uitgevoerd. Onderdeel van deze implementatie is de migratie van het huidige Windows-XP besturingssysteem naar Windows 7.
- Het moderniseren van het netwerk waaronder het verbeteren van de dekkingsgraad van het draadloze netwerk.

Daarnaast is gewerkt aan een beperkt aantal verbeteringen in het applicatielandschap van de NHL.

De belangrijkste projecten hierbij zijn:

- Het verbeteren van de ondersteuning van de processen op het gebied van werving van nieuwe studenten. Hiervoor is een CRM-platform geïmplementeerd.
- De functionaliteiten en gebruikersvriendelijkheid van het Educator-systeem zijn wederom verbeterd.
- Er is een nieuwe versie van BlackBoard in gebruik genomen die een moderne elektronische leeromgeving beschikbaar stelt.
- In verband met veranderende regelgeving in het Europese betalingsverkeer, moet NHL Hogeschool op een andere manier omgaan met betalingen en incasso's, SEPA genaamd (Single Euro Payments Area). Het inschrijfsysteem is SEPA-proof gemaakt en daarmee klaar voor deze nieuwe wetgeving.
- Het huidige inschrijfsysteem is succesvol aangesloten op het Basisregister Hoger Onderwijs (BRON-HO). BRON-HO heeft als doel het vereenvoudigen van de uitvoeringsprocessen en het vergroten van de beschikbaarheid van gegevens voor instellingen bij de inschrijving van een student.

Tussen 2013 en 2015 wil de afdeling Informatisering zich richten op het verder rationaliseren en optimaliseren van het applicatielandschap. Het moderniseren van de ICT-infrastructuur wordt in 2014 grotendeels afgerond.

Tot slot staan er drie thema's centraal, die alle onder de noemer 'organisatieontwikkeling' vallen. Deze thema's zijn:

- Het inrichten van een producten- en dienstencatalogus
- Het procesgericht werken
- Het projectmatig werken en het werken onder architectuur

Alle thema's worden uitvoerig beschreven in het Informatiebeleidsplan 2012-2015.

NHL-student maakt kunstwerken voor War Child

Armen Mnatsakanjan, student Communication & Multimedia Design aan NHL Hogeschool, presenteert de kunstexpositie 'Armen sluit War Child in zijn armen'. Doordat hij is opgegroeid in een onveilig en onrustig land, weet Armen wat kinderen in deze landen doormaken. Met de expositie wil Armen geld ophalen voor de stichting War Child, een stichting die zich inzet voor kinderen in conflictlanden. Armen maakte speciaal voor de expositie twaalf kunstwerken.

4.



Governance

4.1 Interne beheersing en control

Risicomanagement

De NHL heeft in het Strategisch Plan 2012-2015 drie hoofddoelstellingen opgenomen. De NHL wil een zo groot mogelijke mate van zekerheid dat deze doelstellingen ook worden gehaald. Daarom is het van essentieel belang dat deze doelstellingen worden gemonitord.

De NHL wil inzicht verkrijgen in mogelijke risico's die het behalen van deze doelstellingen kunnen bedreigen. Dit geeft de gelegenheid om beheersmaatregelen op deze risico's 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. Vanaf 2012 zijn bij de opgeleverde jaarplannen risicoanalyses opgesteld met daarin de belangrijkste risico's die het behalen van de doelen in de weg kunnen staan en zo mogelijk voorzien van acties (beheersmaatregelen) om de risico's te minimaliseren.

Daarnaast is besloten dat risicomanagement onderdeel wordt van de PDCA-cyclus. Dit houdt in dat bij zowel de begrotingen als bij de verantwoording van de bereikte resultaten (periodieke rapportages), de belangrijkste risico's per onderdeel worden 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 met het College van Bestuur de belangrijkste risico's besproken en indien nodig wordt hierop bijgestuurd.

In 2013 zijn er strategische risicosessies geweest met het voltallige Platform voor Beleid en Innovatie en de Raad van Toezicht. Onderstaande onderdelen uit de handreiking van de Vereniging Hogescholen (voorheen HBO-raad) zijn aan de orde geweest en dit heeft geleid tot een top 13 aan risico's:

1. *Onderwijs en onderzoek*
 - a. Kwaliteit
 - b. Innovatie
2. *Bedrijfsvoering*
 - a. Strategie
 - b. Sturing en beheersing
 - c. Kritische bedrijfsprocessen
3. *Personeel*
 - a. Leiderschap & sturing
 - b. Competenties
 - c. Cultuur
4. *Compliance*
 - a. Wet- en regelgeving extern
 - b. Branchecodes
 - c. Regelgeving intern
5. *Omgeving*
 - a. Overheidsbeleid

- b. Demografie
- c. Duurzaamheid

In 2013 is deze top 13 aan risico's aangevuld met beheersmaatregelen. De risico's van deze top 13, inclusief de getroffen beheersmaatregelen, maken inmiddels onderdeel uit van de standaard rapportage aan de Auditcommissie.

Onderstaand worden de belangrijkste risico's van de top 13 weergegeven. Hierbij wordt inzicht gegeven in de wijze van vaststellen van de belangrijkste risico's en wordt beschreven hoe deze risico's worden beheerst.

Hoog geprioriteerde bruto risico's

Nr	Bruto Risico	Bruto kans (1-5)	Bruto impact	Bruto risico	Beheersmaatregelen	Niveau maatregel	Netto risico	Nog te nemen acties	Opmerkingen
1	Het risico dat de kwaliteit van het onderwijs of het onderzoek als onvoldoende wordt beoordeeld door NVAO waardoor het bereiken van de doelstellingen van de hogeschool in gevaar komt (accreditatierichtlijnen).	4	16	56	Onderwijs: hanteren standaarden NVAO examencommissie ingesteld kwaliteitshandboek afdeling O&K adviseert en ondersteunt interne toetsing middels self assesment toetscommissies ingesteld Onderzoek: docenten worden geschoold beleidsstuk onderzoeksleerlijnen project onderzoek in onderwijs audits naar eindwerken	65%	20	Onderwijskundig leiderschap versterken. Integraal control versterken. Inrichten Controlframework.	Urgentie is groot om te verbeteren.
2	Het risico dat wet- en regelgeving, branchecodes en/ of interne regelgeving niet of niet tijdig zijn verankerd in de bedrijfsprocessen (bijvoorbeeld bij examineringsprocessen), met als gevolg het verliezen van de accreditatie.	3	16	55	De staffdelingen ingericht om de organisatie voldoende te informeren en de kennis te waarborgen. Stafmedewerker informeert, vertaalt en ondersteunt de afdeling. Aanamebeleid.	40%	33	Periodieke audits. Integraal management. RGM afspraken. Juiste templates.	
3	Als gevolg van het niet (volledig) realiseren van de prestatieafspraken 2013-2016, bestaat de kans dat NHL Hogeschool de prestatiebekostiging niet ontvangt.	3	16	54	Periodieke toetsing, opgenomen in RGM. managementinformatie verbeterd continue.	29%	38	Binnen de afdelingen de prestatieafspraken (blijvend) communiceren. Studierendement belangrijkste aandachtspunt.	Dit risico is een sector-risico en wordt ook door de gehele HBO sector aanhangig gemaakt.
4	Doordat er een zekere tegenstrijdigheid zit in bewaken eindniveau (kwaliteit) en verhogen studierendement en de NHL maar beperkte invloed heeft op studieresultaten van een student bestaat het risico dat we de prestatieafspraken over studierendement niet halen en daardoor de financiering voor de prestatieafspraken (deels) mislopen.	3	16	51	Docent gaat voor kwaliteit en minder voor rendement. Examencommissie / toetscommissie gaan uitsluitend voor kwaliteit.	20%	41	Beleidsprojecten: studieresultaten en onderwijseconomie.	
5	Het risico dat de medewerkers de geldende wet- en regelgeving, branchecodes en/ of interne regelgeving niet naleven, bijvoorbeeld als gevolg van onvoldoende kennis of besef van het belang ervan, met als gevolg het verliezen van de accreditatie.	4	8	32	(Nieuwe) medewerkers krijgen een coördinator/coach. Afdelingsoverleggen. Vorbereidingsoverleggen voor accreditaties.	50%	16	Wijzigen van de incidentele voorbereiding van een accreditatie naar een continue proces.	

Het bruto risico is het resultaat van de vermenigvuldiging van kans en impact. In de kolommen "bruto risico" en "niveau maatregel" zijn de gemiddelde scores opgenomen van de deelnemers aan de risicosessie.

Op de netto risico's waarvan het niveau van beheersing ontoereikend is, dan wel het niveau kan nog verbeterd worden, zijn acties gedefinieerd. Deze acties worden vervolgens vertaald in concrete aanvullende maatregelen van beheersing.

Hiernaast volgt een toelichting op de methodiek van het bepalen van de scores.

Toelichting kans x impact:





Kans is de waarschijnlijkheid dat een risico optreedt op een schaal van 1 tot 5

- 1 = het is onwaarschijnlijk dat een risico optreedt (onwaarschijnlijk)
- 2 = het is mogelijk dat een risico optreedt binnen 36 mnd (zelden)
- 3 = het is mogelijk dat een risico optreedt binnen 12 mnd (incidenteel)
- 4 = het is vrijwel zeker dat een risico optreedt binnen 12 mnd (met enige regelmaat)
- 5 = het is vrijwel zeker dat een risico meerdere malen optreedt binnen 12 mnd (frequent)

Impact is de invloed die het risico heeft op de mogelijkheden om de doelstellingen te halen

- 1 = negatieve gevolgen uitsluitend mee te nemen in de maandrapportage (impact zeer laag)
- 2 = geen materiele impact (impact laag)
- 4 = onderbreking van normale bedrijfsvoering (impact middel)
- 8 = sterk teruggedrongen mogelijkheid om de doelstelling te behalen (impact hoog)
- 16 = het is niet mogelijk om de werkzaamheden voort te zetten (impact zeer hoog)

Beheersing:

-  Goed: meer dan 79%
-  Voldoende: tussen 60% - 79%
-  Matig: tussen 30% - 59%
-  Onvoldoende: minder dan 30%

Kwaliteitszorg

De NHL kent naast de externe kwaliteitsborging door de NVAO, waarbij de (wettelijk verplichte) visitaties in een cyclus van zes jaar plaatsvinden, een systeem voor interne kwaliteitsborging. Halverwege de accreditatiecyclus voert de NHL midterm audits uit. De midterm audit heeft zowel een signalerings- als een verbeteringsfunctie. De betreffende opleiding stelt een verbeterplan op naar aanleiding van de resultaten van de midterm audit. Dit verbeterplan en de resultaten worden besproken met het College van Bestuur. Naast de midterm audit is een scan op het niveau van de eindwerken van de opleidingen ingevoerd.

Planning & control

De planning & control cyclus is in 2013 doorontwikkeld. De kaderstelling is in overleg met alle directeuren en businesscontrollers geëvalueerd waardoor de uitgangspunten voor de begroting 2014 helder waren.

Iedere maand ontvangt iedere manager een financiële maandrapportage. De kwaliteit van de periodieke rapportages is verbeterd waardoor in 2013 het management beter in staat was om een nauwkeurige prognose van het jaarresultaat te maken.

In de loop van 2013 is het genereren van managementinformatie doorontwikkeld. De mogelijkheid bestaat nu om, naast het sturen op de financiële gegevens, ook actief te sturen op studentenaantallen, uitval, personeelsgegevens (uit de bron) en studievoortgang. Eind 2013 is besloten om managementinformatie niet meer projectmatig aan te vliegen maar in de lijn te beleggen.

In 2013 is besloten om de uitvoerende functie van de afdeling Onderwijs en Kwaliteit (O&K) en Quality Control (QC) over te brengen naar Finance & Control (F&C). De afdeling O&K kan zich daardoor specifiek toeleggen op de advisering. Door QC onder te brengen bij Concerncontrol (onderdeel van F&C), kan de controlfunctie beter worden uitgeoefend en bijdragen aan de groei van financial control naar management control.

Het is hierbij nadrukkelijk de doelstelling om op deze wijze het gehele scala aan onderwerpen,

genoemd in de handreiking HBO voor risicomanagement, te kunnen beheersen. Dit betekent dat niet Finance & Control verantwoordelijk is voor de mate dat de NHL 'in control' is, maar dat Finance & Control de instrumenten aanreikt waardoor het management beter 'in control' kan komen. Hierbij is het nadrukkelijk de doelstelling om de komende jaren een controlframework te ontwikkelen. De eerste stappen hiervoor zijn inmiddels gezet.

De financiële positie, waaronder de liquiditeitspositie, wordt met behulp van een meerjarenprognose-model goed inzichtelijk geprognosticeerd en gestuurd. Tevens heeft de NHL het treasurystatuut vertaald naar een treasuryplan. Door de financiële resultaten van de afgelopen jaren heeft de NHL geen liquiditeitsproblemen en kan de hogeschool de huidige en toekomstige aflossingsverplichtingen nakomen.

4.2 Horizontale dialoog

Onderzoeken

De NHL onderhoudt op verschillende manieren contact met belanghebbenden. Om de tevredenheid onder studenten te meten, doet de NHL elk jaar mee aan de Nationale Studentenenquête (NSE). Dit is een breed onderzoek naar de waardering van het onderwijs tot en met de geboden faciliteiten. Deelname aan de NSE maakt een vergelijking met de scores van andere hogescholen mogelijk. Daarnaast worden scores van curricula, stages, afstuderen en de aansluiting met het voortgezet onderwijs gebruikt om de waardering van studenten te meten.

Als studenten de NHL voortijdig verlaten, worden hun motieven in kaart gebracht door middel van exitinterviews. Dankzij deelname aan de jaarlijkse HBO-monitor weet de NHL wat afgestudeerden vinden van de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt.

Elke opleiding heeft een werkveldadviescommissie waarin de aansluiting tussen werkveld en opleiding wordt besproken. Alle opleidingen houden bovendien een tweejaarlijks onderzoek onder het werkveld. Ook bij contractactiviteiten wordt naar de waardering door de opdrachtgever gevraagd.

De NHL streeft naar een inspirerend werkklimaat. Om de tevredenheid van medewerkers te meten, wordt om de twee jaar een medewerkertevredenheidsonderzoek gehouden. In 2013 is dit onderzoek opnieuw gedaan.

De waardering voor de NHL door de overheid wordt op verschillende manieren gemeten. NHL Hogeschool verantwoordt de kwaliteit van haar onderwijs eens in de zes jaar via de accreditatieorganisatie NVAO. Tussentijds worden interne midterm audits gehouden. De Validatiecommissie Kwaliteit Onderzoek (VKO) valideert eens in de zes jaar de kwaliteit van het onderzoek. Tussentijds worden de onderzoekseenheden (lectoraten/kenniskringen) beoordeeld door een onafhankelijke evaluatiecommissie.

4.3 Medezeggenschap

De Medezeggenschapsraad (MR) heeft in 2013 regulier tien keer overleg gehad met het College van Bestuur (CvB).

De Medezeggenschapsraad heeft in de overlegvergaderingen met het CvB rond de negentig onderwerpen besproken, waarvan dertig ter instemming en vier ter advies. Daaronder een aantal jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de kaderstelling en kaderbrief begroting, de begroting, het jaarverslag, de onderwijs- en examenregelingen, het instellingspecifieke deel

van het studentenstatuut en de aanpassing van reglementen en interne regelingen aan nieuwe wet- en regelgeving.

Elke overlegvergadering is voorbereid in een commissievergadering. De Medezeggenschapsraad werkt met twee thematische commissies die de vergaderstukken voorbespreken met het College van Bestuur om vervolgens een pre-advies uit te brengen aan de MR. Ook heeft het dagelijks bestuur van de Medezeggenschapsraad overleg over de stukken samen met de voorzitters van de Deelraden van de instituten en het Service Centre. Besluitvorming vindt uitsluitend plaats in de overlegvergadering.

De overlegvergaderingen zijn openbaar. De belangstelling vanuit de organisatie voor het bijwonen van een overlegvergadering is beperkt. De Medezeggenschapsraad werkt aan het verbeteren van de bekendheid van het raadswerk. Daartoe is in 2012 gestart met de uitgifte van een maandelijkse MR-nieuwsbrief die per mail wordt verspreid aan alle NHL-medewerkers en -studenten. In 2013 is daar Facebook en Twitter bijgekomen. Facebook en Twitter staan echter nog in de kinderschoenen.

Over een aantal onderwerpen verschilden MR en CvB in 2013 langdurig van mening:

- de regels van procedurele aard met betrekking tot de inschrijving;
- de gedragscode medewerkers
- de reorganisatie van het Service Centre Kwaliteit en Organisatie
- de besturingsfilosofie
- het functiegebouw
- het formatieplan
- het meerjaren personeelsplan
- Professionaliseringsplan

De besluitvorming over de reorganisatie heeft bijvoorbeeld zeven maanden in beslag genomen. Daarnaast is het gehele jaar geen overeenstemming bereikt over het functiegebouw, het formatieplan en het meerjaren personeelsplan. De Medezeggenschapsraad constateert dat het vooral de voorgenomen besluiten zijn, voorbereid door de afdeling HRM, die het in de Medezeggenschapsraad keer op keer niet halen. Ook het aantal toezeggingen van het CvB op het gebied van HRM, te beantwoorden door de afdeling HRM, blijft in 2013 maar groeien. De Medezeggenschapsraad heeft zijn dagelijks bestuur de opdracht gegeven om de kwaliteit en kwantiteit van de HRM-punten met het College te bespreken. Het CvB heeft de Medezeggenschapsraad beterschap beloofd.

In 2013 kreeg de Medezeggenschapsraad te maken met de aangekondigde samenwerking met Stenden Hogeschool. Vooralsnog vinden er alleen verkenningen plaats voor de samenwerking op onderwijskundig gebied. De MR heeft nog geen voorstellen gezien maar verwacht, gezien de geluiden, wel dat de samenwerking verder zal gaan dan dat. Bij de mededelingen is de samenwerking met Stenden als vast agendapunt opgevoerd. In april 2014 hoopt de MR de rapportages van de verkenningcommissies te ontvangen en een beter beeld te krijgen van wat de samenwerking gaat inhouden.

Daarnaast heeft de Medezeggenschapsraad in 2013 twee keer gesproken met (een afvaardiging van) de Raad van Toezicht onder andere over de profielschets leden Raad van Toezicht en de benoeming van een nieuw lid College van Bestuur. De Medezeggenschapsraad is gehoord over het kandidaat-lid College van Bestuur. Zowel de Medezeggenschapsraad als de Raad van Toezicht waardeert dit tweejaarlijkse contact.

Samenstelling MR 2013

Personeel	Studenten
Karin Blaauw	Martijn van Bolhuis
Bart Jan van den Brink	Albert van Dijk, vanaf 01-04-2013
Moniek Dijkema, lid Dagelijks Bestuur	Miriam Hajje
Harmen van de Ende	Redouan Mansouri
Sander Hupkes	Bruno Rummler, lid Dagelijks Bestuur
Gerjan Kelder, voorzitter commissie SOO	Jildou Talsma
Ria van de Laar, voorzitter commissie SPF	Leo Veldhuizen, tot 01-09-2013
Wilfred van Slooten, lid Dagelijks Bestuur, voorzitter MR	Hiltsje de Vries
Rianne Steenwijk	Jos Wouda

4.4 Rechtsbescherming

Klachtenloket

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

Het contact met het Klachtenloket vindt meestal elektronisch plaats. Het Klachtenloket fungeert tevens als meldpunt voor klachten van anderen dan studenten.

Klachtencommissie studenten

Een klacht van een student wordt door het Klachtenloket doorgestuurd aan de Klachtencommissie studenten. 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 2013 76 klachten ingediend. Hiervan waren 46 klachten aan het einde van 2013 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 bindend studieadvies met afwijzing. Bij het College van Beroep voor de Examens zijn in 2013 110 zaken aanhangig gemaakt. De meeste zaken hebben betrekking op het negatief bindend studieadvies met afwijzing. Van de 110 zaken zijn 78 zaken geëindigd door intrekking van het beroep op grond van een minnelijke schikking of een andere reden. In 28 zaken is door het College van Beroep voor de examens uitspraak gedaan. Vier zaken waren aan het einde van 2013 nog niet afgehandeld. In een van de zaken is in 2013 beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs in Den Haag.

Geschillenadviescommissie

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 CvB beslist over het bezwaar nadat daarover advies is uitgebracht door de Geschillenadviescommissie. In 2013 zijn vijf bezwaren aanhangig gemaakt, voornamelijk betreffende collegegeld. Hiervan is één bezwaar geëindigd door intrekking van het bezwaar op grond van een minnelijke schikking of een andere reden. Op één bezwaar is door het College van Bestuur een beslissing op het bezwaar genomen. Aan het einde van 2013 waren drie bezwaren nog niet afgehandeld. In geen van de zaken is in 2013 beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs in Den Haag.

Klachtencommissie respectvolle omgangsvormen

Bij de Klachtencommissie respectvolle omgangsvormen zijn in 2013 geen klachten ingediend.

NHL ontwikkelt app voor jongeren met een licht verstandelijke beperking

De app M.A.T.T.I.E, een app die jongeren spelenderwijs leert sociale problemen op te lossen, is het resultaat van een nauwe samenwerking tussen de NHL lectoraten Licht Verstandelijke Beperking en iHuman, studenten Communication & Multimedia Design en orthopedagogisch behandelcentrum Tjallingahiem. De app legt jongeren allerlei situaties voor, via filmpjes op de smartphone. "Wat zou jij doen in deze situatie", wordt hen gevraagd. De keuzes die de jongeren maken, worden naderhand met hen besproken.

5.



Financieel Jaarverslag

5.1 Financiële ontwikkelingen

Algemeen

Over 2013 is een positief financieel resultaat behaald van € 1.023.000. Het begrote resultaat over 2013 bedroeg € 514.000. De rijksbijdrage, de opbrengst van het collegegeld en de externe opbrengsten zijn hoger dan begroot. Hiertegenover staan hogere personeels- en beheerslasten.

Ondanks de verbeterde positie blijft het belangrijk om, in het kader van het financieel meerjarenperspectief, 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 moet de NHL deze risico's goed vertalen 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. In de jaren 2010 tot en met 2013 is daar een goede financieel-economische basis voor gelegd.

Aantal bekostigde studenten en marktaandeel

De voorlopige gegevens van DUO laten zien dat het aandeel:

- Bekostigde studenten van de NHL per 1 oktober 2013 stijgt van 2,49% naar 2,55%.
- Bekostigde diploma's van de NHL per 1 oktober 2013 daalt van 2,60% naar 2,19%.
- Van de NHL in de totale bekostiging per 1 oktober 2013 daalt van 2,50% naar 2,49%.

De verwachting is dat in juni 2014 de definitieve cijfers beschikbaar komen.

Op basis van voorlopige bekostigingscijfers per 1 oktober 2013

	NHL	Landelijk	Marktaandeel
Inschrijvingen	8.320	326.376	2,55%
Graden	1.274	58.287	2,19%
Totaal	9.594	384.663	2,49%

Op basis van bekostigingscijfers per 1 oktober 2012

	NHL	Landelijk	Marktaandeel
Inschrijvingen	7.998	321.731	2,49%
Graden	1.673	64.406	2,60%
Totaal	9.671	386.137	2,50%

Het aantal ingeschreven studenten nam in 2013 toe van 11.542 naar 12.374.

Het aantal bekostigde studenten nam in 2013 toe van 7.998 naar 8.320.

Het collegegeld is in 2013 verhoogd van € 1.771 (schooljaar 2012/2013) naar € 1.835 (schooljaar 2013/2014).

5.2 Financieel resultaat

Het resultaat over 2013 is uitgekomen op € 1.023.000 tegenover een begroting van € 514.000.

Geconsolideerde exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)	realisatie 2013	begroting 2013	realisatie 2012	realisatie 2011	realisatie 2010	realisatie 2009
BATEN						
Rijksbijdragen	60.675	58.830	58.444	58.584	55.265	53.628
Collegegeld	19.745	19.072	18.003	16.889	15.985	14.889
Externe inkomsten	13.178	11.834	14.135	14.770	12.212	15.860
Totaal baten	93.598	89.736	90.582	90.243	83.462	84.377
LASTEN						
Personele lasten	68.768	67.397	66.535	62.966	59.030	60.698
Huisvestingslasten	4.038	3.675	3.598	3.918	4.358	4.865
Beheerslasten	12.109	10.256	12.081	9.709	10.710	10.274
Afschrijvingen	5.651	5.799	5.580	5.475	4.444	5.229
Totaal lasten	90.566	87.127	87.794	82.068	78.542	81.066
Saldo baten en lasten	3.032	2.609	2.788	8.175	4.920	3.312
Rente	-2.009	-2.095	-2.221	-2.271	-2.629	-2.432
Resultaat	1.023	514	567	5.904	2.291	879

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

- hogere rijksbijdrage van 1,845 miljoen euro
- hoger collegegelden van 0,673 miljoen euro
- hogere externe inkomsten 1,344 miljoen euro

Verminderd met:

- hogere personele lasten van 1,371 miljoen euro
- hogere beheerslasten van 1,853 miljoen euro.

Opbouw baten 2013

De ontvangen rijksbijdrage over 2013 is € 2.281.000 hoger dan in 2012, terwijl de baten collegegelden met € 1.742.000 zijn toegenomen. De externe inkomsten zijn € 957.000 lager dan in 2012.

Batensoorten als percentage van de totale baten

	2013	2012	2011	2010	2009
Rijksbijdragen	64,8%	64,5%	64,9%	66,2%	63,6%
Collegegeld	21,1%	19,9%	18,7%	19,2%	17,6%
Externe inkomste	14,1%	15,6%	16,4%	14,6%	18,8%
Totaal baten	100%	100%	100%	100%	100%

Opbouw lasten 2013

De stijging van het aantal studenten heeft geleid tot een toename van de personele lasten. Vanaf 2010 dalen de rentelasten door het aflossen van de leningen. De beheerslasten en huisvestingslasten zijn toegenomen.

Lastensoorten als percentage van de totale lasten

	2013	2012	2011	2010	2009
Personele lasten	74,3%	73,9%	74,7%	72,7%	72,7%
Huisvestingslasten	4,4%	4,0%	4,6%	5,4%	5,8%
Beheerslasten	13,1%	13,4%	11,5%	13,2%	12,3%
Afschrijvingen	6,1%	6,2%	6,5%	5,5%	6,3%
Rente	2,2%	2,5%	2,7%	3,2%	2,9%
Totaal lasten	100%	100%	100%	100%	100%

De personele lasten stijgen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er personeel is aangetrokken voor de groei van het aantal studenten en door inhuur van personeel voor het uitvoeren van projecten.

Personele lasten

Bedragen x € 1.000	2013	2012	2011	2010	2009
Personeel in loondienst	61.783	60.112	56.522	53.126	53.494
Overige personele lasten	2.011	1.529	1.595	1.961	3.012
Personeel niet in loondienst	5.235	5.174	5.066	4.238	4.388
Uitkeringen en inhoudingen	-261	-280	-217	-295	-196
Totaal	68.768	66.535	62.966	59.030	60.698

Ten opzichte van 2012 steeg het aantal formatieplaatsen op 31 december 2013 met 11 naar 861 fte. Deze groei wordt voornamelijk gerealiseerd binnen het onderwijzend personeel (8 fte) en is noodzakelijk door de groei van het studentenaantal. Het aantal fte niet-onderwijzend personeel is met 3 gestegen. De verhouding OP/OOP is hierdoor dan ook toegenomen.

Formatie personeel in loondienst op peildatum

	31-12-2013	31-12-2012	31-12-2011	31-12-2010	31-12-2009
Onderwijzend personeel in fte's	498	490	455	441	428
Niet-onderwijzend personeel in fte's	363	360	360	345	356
Onderwijzend personeel als percentage van totaal personeel in loondienst	57,8%	57,6%	55,9%	56,1%	54,6%
Totaal personeel in loondienst in fte's	861	850	814	786	784
Vaste formatie D2+D3 in fte's	646	648	645	649	634
Flexibele formatie D4 in fte's	215	202	169	137	150
Flexibele formatie D4 als percentage van totaal personeel in loondienst	25,0%	23,8%	20,8%	17,4%	19,1%

De stijging van het aantal benodigde personeelsleden is volledig opgevuld door flexibele formatie. Door de grotere flexibele formatie heeft de NHL de mogelijkheid om haar bezetting af te stemmen op een eventueel krimpend aanbod van studenten.

5.3 Financiële positie

Het eigen vermogen van de NHL is ten opzichte van 2013 toegenomen met het behaalde resultaat van € 1.023.000. In de geconsolideerde balans van de NHL en haar verbonden partijen is het balanstotaal afgenomen van 122,113 naar 120,675 miljoen euro.

De afname van de activakant ontstaat met name door de daling bij de materiële activa als gevolg van de afschrijving over 2013. Het saldo van de liquide middelen is per 31 december 2013 toegenomen met 2,184 miljoen euro.

Aan de passivakant wordt de afname grotendeels veroorzaakt door de aflossing van 3 miljoen euro op de langlopende schulden. Deze aflossing is gelijk aan die van 2012.

Student Master Kunsteducatie wint Eerste prijs Europees Talenlabel

Masterstudente Kunsteducatie Wendy Viel heeft met haar collega Wanda van Dam (docente Engels) met het kunsteducatieve product Take 2! de eerste prijs voor het Europees talenlabel 2013 gewonnen. Het project combineert theater en Engels op overtuigende wijze; leerlingen leggen met een Engelse soap de toetsing voor de vakken Engels en drama af.

Geconsolideerde balans
Na verwerking van het exploitatieresultaat

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2013	31-12-2012	31-12-2011	31-12-2010	31-12-2009
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	95.833	99.045	101.795	102.610	106.760
Investeringsubsidies	-2.973	-3.038	-3.103	-3.167	-1.232
Financiële vaste activa	258	308	577	610	1.176
Totaal vaste activa	93.118	96.315	99.269	100.053	106.704
Vlottende activa					
Voorraden	78	96	94	79	71
Vorderingen	10.911	11.318	13.427	11.118	10.570
Liquide middelen	16.568	14.384	10.650	5.383	5.978
Totaal vlottende activa	27.557	25.798	24.171	16.580	16.619
Totaal activa	120.675	122.113	123.440	116.633	123.323
PASSIVA					
Eigen vermogen					
Algemene reserve	33.660	32.294	31.727	25.823	23.532
Overige reserves	16	359	359	359	359
Totaal eigen vermogen	33.676	32.653	32.086	26.182	23.891
Voorzieningen	6.109	6.206	7.321	7.905	7.449
Langlopende schulden	43.750	46.750	49.750	52.750	55.060
Kortlopende schulden	37.140	36.504	34.283	29.796	36.923
Totaal passiva	120.675	122.113	123.440	116.633	123.323

De verbeterde financiële positie komt tot uiting in de gangbare kengetallen. De solvabiliteit is toegenomen van 26,6 % naar 27,9 %. De toevoeging aan het eigen vermogen van het positieve resultaat over 2013 ad 1,023 miljoen euro is de belangrijkste oorzaak voor de positieve toename van dit kengetal.

De rentabiliteit van het totale vermogen is gestegen van 2,3% naar 2,5%. De rentabiliteit van het eigen vermogen is gestegen van 8,6% naar 9,1%.

De kapitalisatiefactor is vrijwel hetzelfde gebleven, maar de current ratio is in 2013 gestegen van 70,7% naar 74,2%.

Financiële kengetallen

	31-12-2013	31-12-2012	31-12-2011	31-12-2010	31-12-2009
Solvabiliteit	27,9%	26,7%	26,0%	22,4%	19,4%
Rentabiliteit totaal vermogen	2,5%	2,3%	6,8%	4,1%	3,0%
Rentabiliteit eigen vermogen	9,1%	8,6%	28,1%	19,7%	11,1%
Kapitalisatiefactor	54,7%	55,8%	55,7%	49,1%	57,9%
Current ratio	74,2%	70,7%	70,5%	55,6%	45,0%

De NHL heeft in 2013, naast een kleine investering in overige gebouwen, alleen geïnvesteerd in apparatuur en inventaris.

Investerings

(Bedragen x € 1.000)	2013	2012	2011	2010	2009
Terreinen	-	-	300	-	840
Nieuwbouw	-	-	-	2.841	35.021
Overige gebouwen	20	15	1.892	3.644	0
Apparatuur en inventaris	2703	2.880	2.533	1.859	1.891
Totaal	2.723	2.895	4.725	8.344	37.752

De stand en het verloop van de voorzieningen is in 2013 als volgt:

Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)	saldo 31-12-2012	dotatie in 2013	onttrekking in 2013	saldo 31-12-2013
Onderhoud gebouwen	2.674	500	680	2.494
Dokbeurt schepen	50	25	35	40
Wettelijk deel WW-uitkeringen	1.212	862	590	1.484
Eigen Risico WAO	670	-	60	610
Ambtsjubilea	809	28	69	768
Overige personeelskosten	780	-	80	700
Profileringsfonds	11	200	198	13
Totaal	6.206	1.615	1.712	6.109

Het totale bedrag aan voorzieningen is gedaald met 0,097 miljoen euro.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Bedragen x € 1.000)	2013	2012	2011	2010	2009
Liquide middelen per 1 januari	14.384	10.650	5.383	5.978	9.932
Exploitatieresultaat	1.023	567	5.904	2.291	2.291
Afschrijvingen exclusief boekverlies/-winst	5.651	5.580	5.476	5.603	4.781
Mutatie voorzieningen	-97	-1.115	-584	456	1.059
Kortlopende schulden	636	2.221	4.487	-7.127	9.491
Vorderingen	407	2.109	-2.309	-548	-1.330
Overig	18	-2	-15	-8	-1.796
Investerings	-2.723	-2.895	-4.725	-7.843	-37.752
Desinvesterings	269	269	33	8.891	2.992
Opname hypothecaire leningen				690	19.060
Aflossing langlopende schulden	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-2.750
Mutatie liquide middelen	2.184	3.734	5.267	-595	-3.954
Liquide middelen per 31 december	16.568	14.384	10.650	5.383	5.978

In het kasstroomoverzicht wordt zichtbaar dat de liquide middelen in 2013 gemuteerd zijn met 2,184 miljoen euro.

In verband met de lage depositorente is er voor gekozen om in 2013 de extra beschikbare liquide middelen, net als in 2012, te stallen op de rekeningcourantleningen van de ING.

5.4 Helderheid

In het kader van de notitie Helderheid en de aanvulling op de notitie is een aantal extra 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. Bovenstaande thema's zijn verwerkt in voorgaande hoofdstukken of in de jaarrekening. Enkele punten worden hieronder afzonderlijk beschreven.

Uitbesteding

Binnen het reguliere onderwijs worden alle opleidingen 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, IBMS, Master leren en Innoveren, Joint degree Social Works en Master Kunsteducatie.

Investing 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 NHL heeft als beleid dat de commerciële activiteiten geen negatief rendement mogen opleveren. 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.

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

In 2013 volgden 35 NHL-medewerkers (in 2012: 27 medewerkers) een bekostigde opleiding binnen de eigen organisatie.

5.5 Begroting 2014

(Bedragen x € 1.000)	Regulier 2014	Niet regulier 2014	Totaal 2014	Werkelijk 2013	Begroting 2013
BATEN					
Rijksbijdragen	60.971		60.971	60.675	58.830
Collegegelden	20.800		20.800	19.745	19.072
Externe opbrengsten	2.980	10.685	13.665	13.178	11.834
Totaal baten	84.751	10.685	95.436	93.598	89.736
LASTEN					
Personele lasten					
Personeel in loondienst	54.890	8.641	63.531	61.783	61.590
Personeel niet in loondienst	5.652	376	6.028	2.011	3.966
Overige personele lasten	1.578	511	2.089	5.235	1.915
Uitkeringen en inhoudingen	-49	0	-49	-261	-74
Totaal personele lasten	62.071	9.528	71.599	68.768	67.397
Huisvestingslasten	3.962	182	4.144	4.038	3.675
Beheerslasten					
Administratie	2.420	174	2.594	2.695	2.228
Reis- en verblijfkosten	883	285	1.168	1.326	1.157
Leermiddelen	848	182	1.030	1.157	1.241
Inventaris- en apparatuurkosten	1.167	299	1.466	1.622	1.391
Dotaties voorzieningen	100	0	100	200	200
Overige beheerslasten	5.306	236	5.542	5.109	4.039
Totaal beheerslasten	10.724	1.176	11.900	12.109	10.256
Afschrijvingen	5.198	480	5.678	5.651	5.799
Totaal lasten	81.955	11.366	93.321	90.566	87.127
Saldo baten en lasten	2.796	-681	2.115	3.032	2.609
Renteresultaat	-1.900	5	-1.895	-2.009	-2.095
Resultaat	896	-676	220	1.023	514

5.6 Continuïteitsparagraaf

Hieronder volgt de invulling aan de gewijzigde Regeling Jaarverslaglegging Onderwijs met betrekking tot de uitwerking van een continuïteitsparagraaf. Voor de interne management-informatie worden er sinds enige jaren meerjaarsscenario's doorgerekend. Hierbij worden tenminste 3 scenario's onderkend: optimistisch, realistisch en worst case scenario. Onderstaand is het realistische scenario opgenomen.

A1 Personeel en studenten

Kengetal (stand 31/12)	Verslagjaar 2013	2014	2015	2016
Personele bezetting				
Management/Directie	8	8	8	8
OP	499	499	499	499
OOP	361	361	361	361
Studentenaantallen	12.196	12.196	12.196	12.196

De verwachting is dat het studentenaantal de komende jaren stabiel blijft. Dit betekent voor zowel OP als OOP ook een stabiel cijfer. De verhouding OP/OOP is 57,5% / 42,5%. Hiermee voldoen wij aan de prestatie-indicator die wij in onze prestatieafspraken hebben opgenomen.

A2 Meerjarenbalans

	Verslagjaar 2013	2014	2015	2016
ACTIVA				
Financiële VA	258	258	258	258
Materiële VA	92.860	89.791	86.000	83.000
Vlottende activa	27.557	28.000	28.012	28.030
Totaal activa	120.675	118.049	114.270	111.288
PASSIVA				
Eigen vermogen	33.676	34.699	34.920	35.938
Voorzieningen	6.109	6.100	6.100	6.100
Langlopende schulden	43.750	40.750	37.750	34.750
Kortlopende schulden	37.140	36.500	35.500	34.500
Totaal passiva	120.675	118.049	114.270	111.288

De financieringsstructuur van de NHL wordt de komende jaren naar verwachting niet gewijzigd. Jaarlijks wordt drie miljoen afgelost en de behaalde resultaten worden toegevoegd aan het eigen vermogen. Daarnaast zijn in deze balans geen investeringen opgenomen met betrekking tot huisvesting. Het strategisch huisvestingsplan wordt momenteel opgesteld en is gereed in de zomer 2014. Hierna worden keuzes verwerkt in de prognosebalans. De voorzieningen bij de NHL zijn op dit moment op peil. Er worden geen majeure wijzigingen verwacht.

A3 Raming van baten en lasten

	Verslagjaar 2013	2014	2015	2016
BATEN				
Rijksbijdrage	60.675	60.972	61.493	61.493
Collegegeld	19.745	20.800	21.076	21.545
Contractactiviteiten	13.178	12.443	12.443	12.443
Totaal baten	93.598	94.215	95.012	95.481
LASTEN				
Personeelslasten	68.768	71.598	71.598	71.598
Afschrijvingen	5.651	5.678	5.678	5.678
Huisvestingslasten	4.038	4.145	4.145	4.145
Overige lasten incl. rente	14.118	12.573	12.573	12.573
Totaal lasten	92.575	93.994	93.994	93.994
Saldo baten en lasten	1.023	221	1.018	1.487
Saldo buitengewone baten en lasten	-	-	-	-
Totaal resultaat	1.023	221	1.018	1.487
Incidentele baten en lasten in totaal resultaat	-	-	-	-

Zoals al eerder aangegeven is de verwachting dat het marktaandeel van de NHL (bekostigde studenten en graden) voor de begrotingsjaren tot 2016 stabiel blijft. In de raming van baten en lasten is geen rekening gehouden met indexering, omdat de NHL ervan uitgaat dat de indexering in de rijksbijdrage en collegegelden wordt verrekend. Omdat we in de prognoses uitgaan van gelijkblijvende studentenaantallen, blijft ook de formatie op hetzelfde peil.

De verwachting is dat het schoolpand op Terschelling onderhoud behoeft. Dit wordt opgenomen in het strategisch huisvestingsplan. De gevolgen hiervan zullen in een volgende meerjarenraming worden opgenomen. De NHL zal voor eventuele verbouwingen geen leningen aangaan.

Met betrekking tot de prestatiebekostiging onderkent de NHL een aantal risico's. Voor het onderwerp profilering en zwaartepuntvorming is in de rijksbijdrage 2014 een bedrag opgenomen van ruim vier ton. Het financiële risico is dat voor dit onderwerp een negatief advies aan de minister wordt verstrekt, waardoor in 2015 de rijksbijdrage met vier ton wordt gekort.

Hieronder staat het maximale financiële risico van het niet behalen van de prestatiebekostiging met betrekking tot de onderwerpen onderwijskwaliteit en studiesucces:

Het bedrag in de rijksbijdrage 2014 opgenomen in verband met de prestatieafspraken bedraagt € 2,9 miljoen. Als de NHL het risico van het niet behalen van de prestatieafspraken onvoldoende mitigeert, zijn de gevolgen als volgt:

- Als we voor 1/3 worden gekort betekent dat ingaande 2017 een verlaging van de rijksbijdrage met ongeveer € 1 miljoen.
- Als we voor 2/3 worden gekort betekent dat ingaande 2017 een verlaging van de rijksbijdrage met ongeveer € 2 miljoen.

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

Toelichting bij het samenstellen van de WNT verantwoording:

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT, zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 27 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.

De Stichting NHL herkent de door de Minister van BZK in zijn kamerbrief d.d. 27 februari 2014 onderkende uitvoeringsproblemen met betrekking tot externe niet-topfunctionarissen. In lijn met paragraaf 6 van de (gewijzigde) Beleidsregels toepassing WNT legt de Stichting NHL geen verantwoording af over externe niet-topfunctionarissen.

In de volgende bijzondere gevallen bieden de beleidsregels onvoldoende aanknopingspunten. Hiervoor heeft de Stichting NHL het volgende standpunt ingenomen: de Stichting NHL heeft als topfunctionarissen aangemerkt de leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur.

Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - met dienstbetrekking (* € 1.000)

Naam	Functie(s)	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzietingen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	Duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	Omvang van het dienstverband in het jaar (fte)
Raad van Toezicht							
H.H. Apotheker	vz RvT	12			12		
R.E.F.M. Nijhof	lid	8			8		
R.C.A. Wilcke	lid	8			8		
R. Wenselaar	lid	7			7	tot 1 nov. 2013	
P.J.B.J. Visschedijk	lid	8			8		
J. van Dijk	lid	8			8		
M.E. de Vries	lid	8			8	vanaf 1 jan. 2013	
T. Cohen	lid	1			1	vanaf 1 nov. 2013	
College van Bestuur:							
W. Smink	Vz CvB	150		26	176	365	100%
A.C. Keizer-Mastenbroek	lid	80	1	13	94	tot 1 aug. 2013	100%

Conform de Europese regelgeving op het gebied van de omzetbelasting, zijn de beloningen van de leden van de Raad van Toezicht in 2013 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 & gewezen topfunctionarissen - zonder dienstbetrekking

Naam	Functie(s)	Totale bezoldiging	Duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	Omvang van het dienstverband in het jaar (fte)
R.H.M. Litjens	lid CvB (ad int)	124	134	80%

In bovenstaande tabel is de bezoldiging conform de regelgeving van de WNT weergegeven exclusief omzetbelasting.

5.8 Vergoedingen aan en declaraties van bestuurders

Kostensoort	Willem Smink	Diane Keizer-Mastenbroek	Renate Litjens
Representatiekosten	-	-	-
Reiskosten binnenland	4.907	3.879	4.401
Reiskosten buitenland	9.033	-	-
Overige kosten	1.852	1.080	-
Totaal	15.792	4.959	4.401

6.



Bijlage 1

Samenstelling Raad van Toezicht

NHL Hogeschool heeft een Raad van Toezicht van zeven leden.

De Raad van Toezicht is gedurende het verslagjaar als volgt samengesteld:

Hayo Apotheker, voorzitter

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

Sector: overheid

Nevenfuncties:

- lid Raad van Commissarissen PPG Fibre Glass Hoogezand
- lid Raad van Commissarissen Bank Nederlandse Gemeenten

Ruud Nijhof, plaatsvervangend voorzitter (tot 20 december 2013)

De heer R.E.F.M. Nijhof, voormalig algemeen directeur Raad voor de Kinderbescherming

Sector: overheid

Nevenfuncties:

- voorzitter Raad van Toezicht Stichting MEE Amstel en Zaan
- lid Adviesraad Slachtoffer in Beeld
- lid Selectiecommissie Leden Rechterlijke Macht van de Raad voor de Rechtspraak
- consultant bij Gilde Amsterdam
- lid Raad van Toezicht Stichting Katholiek Onderwijs Flevoland en Veluwe
- lid Klachtencommissie Onze Lieve Vrouwe Gasthuis Amsterdam
- vicevoorzitter Vereniging van Toezichthouders in Onderwijsinstellingen (VTOI)

Jouke van Dijk

De heer J. van Dijk, hoogleraar regionale arbeidsmarktanalyse aan de Rijksuniversiteit Groningen

Sector: hoger onderwijs en onderzoek

Nevenfuncties:

- voorzitter van het bestuur en directeur van de Waddenacademie-KNAW
- president European Regional Science Association
- lid Raad van Advies College van Bestuur ROC Noorderpoortcollege
- lid van de Sociaal-Economisch Raad Noord-Nederland
- lid van het Bestuur van de Stichting Academische Opleidingen Groningen
- directeur Klaassen Consulting B.V.
- lid Raad van Advies van het Centrum voor Arbeid en Beleid B.V.

Paul Visschedijk

De heer P. Visschedijk, voormalig managing director CSK Food Enrichment B.V.

Sector: bedrijfsleven/mkb

Nevenfuncties:

- voorzitter Innexus (Vereniging van voedingsbedrijven in Noord-Nederland)
- voorzitter landelijk Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV) 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 Raad van Bestuur Food Circle
- lid bestuur landelijk Centre of Expertise Food
- lid Raad van Bezieling DODG (Fries Millennium Comité)

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:

- voorzitter bestuur Stichting Sportservice Flevoland en Olympisch Netwerk
- 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
- voorzitter Bedrijfstakgroep motorvoertuigen- carrosserie- en tweewielertechniek
- lid bestuur Innovam
- lid Redactieraad MESO magazine

Monique de Vries

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

Sector: financiën, bedrijfsvoering

Nevenfuncties:

- lid Raad van Toezicht Stichting AAP

Ruben Wenselaar (tot 10 oktober 2013)

De heer R. Wenselaar, vicevoorzitter Raad van Bestuur Menzis zorgverzekeraar

Sector: bedrijfsleven/financiële dienstverlening

Nevenfuncties:

- werkgevers voorzitter Bestuur bij SBZ
- lid van Bestuur bij Van Houten & Co.
- lid Raad van Commissarissen bij Vektis

Tom Cohen (vanaf 1 november 2013)

De heer T. Cohen, Project Manager Vattenfall AB

Sector: bedrijfsleven, financiën

Nevenfuncties:

- lid Raad van Toezicht ROC Horizon College
- lid Auditcommissie ROC Horizon College

Student Bouwkunde wint LC-award voor beste hbo-project

Nicole Bakker, tweedejaarsstudente Bouwkunde en deelnemster aan het NHL Excellentieprogramma, won met haar project 'Eco-Acupuncture' de LC Award voor beste hbo-project. Zij schreef een manual om oude gebouwen te voorzien van duurzame energie, zonder dat dit het historische uiterlijk van een gebouw aantast.

Bijlage 2

Portefeuilleverdeling College van Bestuur

Het College van Bestuur bestaat uit twee leden: Willem Smink (voorzitter) en Diane Keizer-Mastenbroek (tot 1 augustus 2013), respectievelijk Renate Litjens (vanaf 20 augustus 2013). Samen hebben zij 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:

Portefeuille voorzitter College van Bestuur

- Contractactiviteiten
- Financiën
- Facilitaire zaken en huisvesting
- Strategische planvorming
- Marketing & Communicatie
- Bestuurlijke en juridische zaken
- Medezeggenschap
- Instituut Zorg & Welzijn
- Instituut Economie & Management
- Service Centre voor Kwaliteit & Organisatie
- Directie Finance & Control
- Kenniscampus

Portefeuille lid College van Bestuur

- Onderwijs
- Onderzoek en lectoraten
- Human Resources
- Informatisering/ICT/Mediatheek
- Studentenzaken
- Integrale kwaliteitszorg
- Internationalisering
- Instituut Techniek
- Instituut Educatie & Communicatie
- Learning Centre
- Educator

Bijlage 3

Overzicht opleidingen

NHL Hogeschool

Economie

34406	Accountancy	vt
34401	Bedrijfseconomie	vt/dt
80065	Ad Bedrijfseconomie	vt/dt
34414	Financial Services Management	du
34464	Bestuurskunde	vt/dt
34419	European Studies	vt
39201	Integrale Veiligheid	vt/dt
34402	Commerciële Economie	vt/dt
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
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
34616	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	vt/dt
35158	Pedagogiek	vt/dt
44113	M Pedagogiek	dt
49500	M Social Work	dt

Onderwijs

49117	M Kunsteducatie	dt
39100	Docent Beeldende Kunst & Vormgeving	vt/dt
34745	Docent Theater	vt/dt
34808	Leraar Basisonderwijs	vt/dt
45265	M Leraar Duits	dt
45262	M Leraar Engels	dt
45276	M Leraar Fries	dt
45269	M Leraar Nederlands	dt
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
45275	M Leraar Algemene Economie	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
45263	M Leraar Wiskunde	dt
45272	M Leraar Natuurkunde	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	Scheepsbouwkunde	vt
80067	Ad Maritieme Techniek	vt
34479	Informatica	vt
34280	Werktuigbouwkunde	vt
34263	Bouwkunde	vt
34279	Civiele techniek	vt
34371	Mobiliteit	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	Bedrijfswiskunde	vt/dt



Bijlage 4

Wijzigingen onderwijsaanbod

Mutaties opleidingen 2013

Uitbreiding

Geen

Wijziging

De deeltijdse inrichting van de bacheloropleiding Docent Beeldende Kunst & Vormgeving is per 1 maart 2013 vervallen.

De masteropleiding Kunsteducatie is per 7 juni 2013 omgezet in een gezamenlijke masteropleiding (joint degree) met de Hanzehogeschool Groningen.

De bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen is per 30 september 2013 beëindigd.

Beëindiging

De volgende opleidingen zijn per 1 september 2013 overgedragen aan de Christelijke Hogeschool Windesheim te Zwolle:

Theologie-opleidingen

- 1 Bacheloropleiding Godsdienst-Pastoraal Werk, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Leeuwarden.
- 2 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voorgezet onderwijs van de tweede graad in Godsdienst, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Leeuwarden.
- 3 Masteropleiding Leraar Godsdienst, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Leeuwarden.

PTH-opleidingen

- 1 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bouwkunde I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.
- 2 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bouwtechniek I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.
- 3 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Elektrotechniek I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.
- 4 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Mechanische Techniek I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.
- 5 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Motorvoertuigtechniek I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.
- 6 Bacheloropleiding Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Werktuigbouwkunde I en II, deeltijdse inrichting, met de vestigingsplaats Groningen.

Bijlage 5

Overzicht van lectoraten en lectoren

Cybersafety

Lector Wouter Stol

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat heeft als maatschappelijke missie bij te dragen aan de veiligheid in cyberspace. Het lectoraat wil haar missie bereiken door middel van hoogwaardig, onafhankelijk en praktijkgericht veiligheidskundig onderzoek, ten gunste van het veiligheidsonderwijs en de veiligheidspraktijk. Speerpunten in het onderzoek van het lectoraat Cybersafety zijn 'trends in cybercrime', 'jeugd en cybersafety' en 'bedrijf en cybersafety'.

Fries en meertaligheid in onderwijs en opvoeding

Lector Alex Riemersma

Aandachtsterreinen:

Stenden Hogeschool en NHL Hogeschool hebben een lectoraat ingesteld met als doel het ondersteunen van de ontwikkeling van een doorlopende leerweg drietalig onderwijs op een aantal Friese scholen voor basis- en voortgezet onderwijs en het doen van onderzoek naar de opbrengsten van een dergelijke leerweg. De lector is aangesteld bij de NHL. Het lectoraat ontwikkelt een innovatieproject, gericht op de aansluiting van drietalig basisonderwijs naar meertalig voortgezet onderwijs. Er zijn drie aandachtsgebieden; allereerst het Engels en Fries als voertaal in het basis- en voortgezet onderwijs en in de lerarenopleidingen. Ten tweede de doorlopende leerlijnen (curriculum en didactiek met differentiatie; talige en didactische competenties van leraren). En ten derde de afstemming van de kerndoelen, referentieniveaus en streefniveaus van taalbeheersing en taalgebruik in de verschillende doeltalen.

Maritiem, Marien Milieu & Veiligheidsmanagement

Lector Wierd Koops

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat heeft als maatschappelijke missie bij te dragen aan de veiligheid van maritieme sectoren en de kustregio's. Daarnaast maakt het lectoraat zich sterk voor het duurzaam gebruik van de zeeën en oceanen. Maritiem, Marien Milieu & Veiligheidsmanagement is vooral bedoeld als (inter)nationaal herkenbare ingang voor overheid en maritieme bedrijfssectoren die professionele ondersteuning zoeken bij het oplossen van vraagstukken aangaande calamiteiten op het water.

Maritieme innovatieve technieken

Lector Joop Splinter

Aandachtsterreinen:

Door de eeuwen heen is de maritieme sector (de scheepvaart, de scheeps- en jachtbouw en de maritieme opleidingen) een vakgebied waarmee wij als Nederlanders vertrouwd zijn. Deze sector, met zijn diversiteit aan opleidingen, maakt onderdeel uit van een sterk maritiem cluster dat internationaal tot de top behoort. De toenemende schaalvergrotingen, het dalende aanbod van goed gekwalificeerd personeel en een dalend marktaandeel plaatst de maritieme sector voor nieuwe uitdagingen. Het antwoord op deze problemen en uitdagingen moet vooral worden gevonden in innovaties. Deze innovaties kunnen zowel technologisch als niet-technologisch van aard zijn. Bovendien zijn technologische innovaties in de scheepvaartsector noodzakelijk om tegemoet te kunnen komen aan de strengere nationale en internationale wet- en regelgeving die zijn afgesproken voor maatschappelijke waarden zoals duurzaamheid en veiligheid. Onderzoek en innovatie zijn dan ook de sleutelfactoren voor duurzame slimme groei om het voortbestaan van de sector te garanderen.

Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd

Lector Evelyn Finnema

Aandachtsterreinen:

Met de toename van het aantal ouderen, een steeds krappere wordende arbeidsmarkt en beperkte financieringsmogelijkheden wordt het steeds moeilijker om menswaardige zorg en ondersteuning te realiseren, passend bij ouderen. Het betekent durven afwijken van gangbare paden en met een creatieve insteek zoeken naar innovatieve oplossingen. De zorg voor ouderen verandert daardoor. Het Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd gaat over ondersteuning van kwetsbare ouderen, hun mantelzorgers en professionele hulpverleners op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Het gaat hierbij niet alleen om gezondheidszorg, maar ook om zorg ten aanzien van huisvesting, huishouden en welbevinden.

Veranderend Ondernemerschap

Lector Johan Mekkes

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat wil als centraal doel een bijdrage leveren aan het aanpassings- en ondernemende vermogen van bedrijven met bovenregionale ambities. Daarnaast wil het lectoraat door middel van systematisch onderzoek zorgen voor vernieuwing in denken en doen bij mkb-bedrijven in Noord-Nederland. Daarbij is specifieke aandacht voor procesoptimalisatie en nieuwe businessmodellen.

Open innovatie

Lector Peter Joore

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat Open Innovatie komt voort uit de constatering dat nieuwe (technologische) kennis steeds sneller en op steeds meer locaties tegelijkertijd ontstaat. Hierdoor is het onmogelijk om alle benodigde kennis binnen één organisatie te ontwikkelen en is er behoefte aan nieuwe manieren om externe kennis te ontsluiten. Aan de andere kant is kennis die intern is ontwikkeld regelmatig waardevoller voor externe partijen dan voor de eigen organisatie en kan voordeel behaald worden door deze kennis te delen. Veel onderzoek rond open innovatie is gericht op de kennisontwikkeling van multinationale bedrijven. In aanvulling hierop richt het lectoraat zich juist op open innovatie gericht op het behalen van maatschappelijke doelstellingen. Ook hierbij geldt dat bedrijven, onderzoeksorganisaties, overheid en maatschappelijke organisaties op nieuwe manieren moeten samenwerken om te komen tot een schone en duurzame omgeving, bij het aanpakken van problemen in de zorgsector als gevolg van vergrijzing of bij het realiseren van een veilige wereld om in te leven.

Persoonlijk Leiderschap & Innovatiekracht

Lector Jelle Dijkstra

Aandachtsterreinen:

Schaalvergroting, toename van kennis en informatie, economische veranderingen en technologische innovaties volgen elkaar steeds sneller op. Van hbo-professionals wordt verwacht dat zij zich snel en soepel kunnen aanpassen hieraan en zelf oplossingen verzinnen voor de vraagstukken die zich voordoen in hun omgeving. Dit betekent niet alleen dat ze moeten kunnen meebewegen met nieuwe ontwikkelingen en veranderingen, maar ook dat ze daaraan sturing moeten kunnen geven. Het lectoraat gaat samen met bedrijven en instellingen, docenten en studenten, wetenschappers en praktijkwerkers op zoek naar de sleutelkwaliteiten die nodig zijn voor snelle aanpassing aan en sturen van nieuwe ontwikkelingen. Samengevat: Persoonlijk Leiderschap & Innovatie. De inzichten die hieruit voortkomen, moeten bruikbaar zijn voor individuele medewerkers van bedrijven, HRM-afdelingen en beleids- en onderwijsprogramma's van NHL Hogeschool. Langs deze weg wil het lectoraat bijdragen aan versterking van het aanpassings- en innovatievermogen van de regio.

Werkplekleren en ICT

Lector Hans Hummel

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat heeft als doel onderzoek te doen naar de onderwijsleersituatie waar het Leren op de werkplek centraal staat en uitgangspunt is bij de vormgeving van het onderwijs en het in aansluiting hierop ontwikkelen van elementen van de didactiek waarin ICT een rol speelt. Het lectoraat probeert daarbij te komen tot een systematisch didactisch model met een set bewezen ontwerprichtlijnen en bijbehorende instrumentatie (werkvormen en mediatoepassingen) voor werkplekleren. De richtlijnen en instrumenten worden cyclisch ontworpen, geïmplementeerd en geëvalueerd binnen relevante contexten en verbanden van samenwerking om effectiviteit en transfervverbetering breed vast te kunnen stellen.

Serious Gaming

Lector Hylke van Dijk

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat Serious Gaming is de schakel tussen maatschappelijke partijen en de creatieve industrie. Het bouwt aan de kennis en kunde om de beroepspraktijk te ondersteunen bij de ontwikkeling en toepassing van innovatieve – media en game-technologie. Het lectoraat vertaalt samen met betrokken partijen maatschappelijke problemen naar een programma van eisen. Daarnaast wordt gewerkt aan de technische aspecten van de creatieve technologie om de inzetbaarheid daarvan te verbreden. Games en gametechnologie zijn niet beperkt tot de console. Het lectoraat onderzoekt mogelijke verschijningsvormen in diverse praktische situaties, zoals exergames in de ouderenzorg. Dit onderzoek levert direct toepasbare prototypes en het levert een bijdrage aan de langere termijn onderzoeksvraag om te komen tot een systematische methode om gebruikers, ontwerpers en ontwikkelaars samen te brengen.

Taalgebruik en Leren

Lector Jan Berenst

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat gaat uit van een onderwijsvisie waarin een onderzoekende houding van kinderen als basis voor leren wordt gezien. Dat betekent dat het onderwijs in principe moet worden vormgegeven vanuit onderzoeksvragen van kinderen en dat methodes alleen hulpmiddelen zijn. Zo kan ook de professionaliteit van leerkrachten weer in eren worden hersteld. Een tweede pijler is de centrale rol van dialogisch taalgebruik bij leren. Daarbij gaat het om de interactie tussen leerkracht en leerling(en) en tussen leerlingen onderling. De derde pijler heeft betrekking op de faciliterende rol die schrijftaken en begrijpend en studierend leesactiviteiten hebben voor de kennisconstructie: schrijven en lezen om te leren.

Duurzame Schoolontwikkeling

Lector Henny Brandsma

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat richt zich op het voortgezet onderwijs in Groningen, Friesland en Drenthe. Vanuit het lectoraat wordt onderzoek gedaan naar de voortgang en effectiviteit van innovatie op scholen. Het praktijkgerichte onderzoek draagt bij aan de professionalisering van docenten als onderzoekers, de duurzaamheid van de onderwijskundige ontwikkelingen op de deelnemende scholen en de kennis over factoren die de voortgang van innovaties beïnvloeden. Het lectoraat wil een belangrijke bijdrage leveren aan de duurzame en integrale onderwijskundige- en organisatieontwikkeling van scholen. Het lectoraat doet dit door het uitvoeren van praktijkonderzoek –met en door docenten- naar de innovaties die in scholen zelf zijn ontwikkeld. Het lectoraat wil een inspirerend kennisnetwerk zijn voor innovatieve scholen voor het onderwijs in de noordelijke regio.

iHuman Welzijn Zorg digitaal

Lector Ate Dijkstra

Aandachtsterreinen:

iHuman staat voor het vinden van oplossingen in welzijn en zorg door het verbinden van nieuwe technologische mogelijkheden met problemen ervaren door de mens. Kernwoorden zijn 'interactie', 'intelligent', 'internet', 'I (ai-ENG = ik)' en [Human] de mens als cliënt, hulpverlener, student, docent, ondernemer, burger. De term iHuman staat daarbij ook voor nieuwe technologische trends (producten/diensten zoals iPad, iPhone, iCare, iCure etc.) en werpt de vraag op: "I Human; wie, wat ben ik als mens, wat kan ik bijdragen aan mezelf en aan anderen?"

Social Media en Reputatiemanagement

Lector: Sjoerd de Vries

Aandachtsterreinen:

Social media worden door vrijwel iedereen gebruikt. Ook organisaties schakelen steeds vaker social media in. Ze gebruiken deze media in de communicatie met klanten, maar ook voor interne doeleinden. Organisaties zenden niet alleen, ze volgen social media ook. Ze zijn benieuwd naar de publieke opinie over zichzelf en willen graag weten wat klanten willen, waar ze over praten en wat ze zoal doen. Reputaties worden door social media beïnvloed en je moet als organisatie reageren. Maar het werkt ook andersom: je kunt je reputatie ook actief beïnvloeden via social media. Het lectoraat Social Media en Reputatiemanagement zoekt naar strategieën om verantwoord en succesvol om te gaan met social media in de communicatie van organisaties.

Windenergie

Lector: Gerard Schepers

Aandachtsterreinen:

Afhankelijkheid van niet-duurzame energiebronnen, waaronder fossiele of nucleaire, behoort tot een van de allergrootste wereldproblemen. Dat hangt samen met milieu- en klimaatbelasting, maar ook met het feit dat conventionele energiebronnen eindig zijn en vaak afkomstig uit politiek instabiele regio's waardoor voorziening en prijsniveau tot zorgen baren. Om deze problemen het hoofd te bieden wordt, meer en meer ingezet op duurzame energie, die bestaat uit een mix van bronnen. Windenergie behoort tot een van de meest veelbelovende opties, vanwege de relatief lage kosten en het grote potentieel. Sinds de oliecrisis in 1972 heeft windenergie een duizelingwekkende groei doorgemaakt wat betreft geïnstalleerd vermogen en technologie. Nederland heeft van oudsher een voortrekkersrol op dit gebied, maar in het Nederlandse werkveld ontbreekt een hbo-kennisinstelling. Voor NHL Hogeschool is er een uitgelezen mogelijkheid om zich te profileren op het gebied van windenergie vanwege de gunstige ligging. Voor het Noordelijk kustgebied staan twee 300 MW parken gepland en Noordwest-Duitsland is een gebied met een enorme dynamiek op het gebied van windenergie. Daarnaast heeft de provincie Fryslân een ambitieuze doelstelling op het gebied van verduurzaming van energievoorziening en economische activiteiten.

Zonnestroom & Vervoer

Lector: Bert Plomp

Aandachtsterreinen:

Het duurzaam maken van onze energievoorziening is een must. Bij voortdurende economische groei kunnen de leveringszekerheid van energie en de beperking van klimaat effecten alleen met duurzame bronnen worden gegarandeerd. Internationale studies laten zien dat zonnestroom daarin een belangrijke rol speelt. Ook in het energiegebruik voor vervoer en mobiliteit wordt zonnestroom van cruciaal belang. Het lectoraat Zonnestroom & Vervoer richt zich op de integratie van PV (PhotoVoltaic)-technologie in woningen, gebouwen en boerderijen en het gebruik van zonnestroom in elektrische voertuigen en voertuigen via intelligente netten (smart grids). Het onderzoek onderscheidt zich door een integrale systeembenadering van opwekking, opslag en gebruik van zonnestroom. Er wordt gebruik gemaakt van modelsimulaties en van experimenten onder realistische condities.

I-Thorbecke

Lector: Hugo Verheul

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat i-Thorbecke houdt zich bezig met digitalisering van het openbaar bestuur, in het bijzonder van de lokale en regionale overheden van Noord-Nederland. De bestuurlijke en organisatorische dimensies staan daarbij centraal. Digitalisering is meer dan alleen het efficiënter maken van processen door informatie- en communicatietechnologie. Het zorgt ook voor kwalitatieve veranderingen in de manier waarop overheden besluiten nemen en hun taken uitvoeren. Digitale technologie creëert veel mogelijkheden; de uitdaging is om te zorgen dat ze ten goede komen aan de kwaliteit van het openbaar bestuur, in het bijzonder in Noord-Nederland.

Watertechnologie

Lector: Luewton Agostinho

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat Watertechnologie zorgt voor uitvoering en ontwikkeling van professionele, wetenschappelijke en educatieve activiteiten die verband houden met fysisch aangedreven waterprocessen en -technologieën. Aan de oppervlakte van de aarde is water vrijwel alomtegenwoordig. Het is zonder twijfel de belangrijkste stof van onze wereld en daardoor ook een van de meest onderzochte. Toch is het ook een van de minst begrepen materies. Haar zogenoemde 'anomalieën' zijn welbekend. De Nederlandse overheid beschouwt het thema water als een van de vijf hoogste prioriteiten voor investeringen en technologische ontwikkeling. Friesland heeft deze lijn overgenomen en Leeuwarden is uitgeroepen tot de hoofdstad van watertechnologie. Dit heeft geleid tot de oprichting van gerelateerde kenniscentra, onderzoeksinstituten en nieuwe bedrijven die nu samen de Water Campus Friesland vormen.

Bijlage 6

Overzicht van de kenniscentra, aandachtsterreinen en activiteiten

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 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

Communicatie

Aandachtsterrein:

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

Activiteiten:

- Door inzet van vakdocenten en communicatiestudenten waarborgt het kenniscentrum 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

Economie & Management

Aandachtsterrein:

Het kenniscentrum verzorgt scholing, opleiding, onderzoek en advies op het gebied van management en organisatievraagstukken. In de meeste gevallen worden deze trajecten uitgevoerd door medewerkers in samenwerking met studenten. Het is ook mogelijk dat een medewerker in 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

Educatief Centrum Noord en Oost (ECNO)

Aandachtsterrein:

Het (ECNO) is partner voor docenten, teams, schoolleiders en besturen in het onderwijs in Noord- en Oost-Nederland. Het ECNO richt zich op de kwaliteit van onderwijs, adviseert bij vraagstukken rondom onderwijs en organisatie en werken graag samen het werkveld aan oplossingen.

Activiteiten:

- advies
- opleiding en training
- coaching
- onderzoek
- projecten

Engineering

Aandachtsterrein:

Het Kenniscentrum Engineering is een technisch breed en multidisciplinair kenniscentrum en bedient vijf vakgebieden:

- industriële automatisering
- informatietechniek
- materiaalkundig onderzoek
- duurzame energie (zonne- en windenergie, elektrisch rijden)
- software engineering

Complexe opdrachten die een multidisciplinaire benadering vragen, vormen de uitdaging van dit kenniscentrum. Het Kenniscentrum Engineering geeft advies, doet onderzoek en voert projectopdrachten uit voor diverse bedrijven en instellingen. Inmiddels heeft het kenniscentrum een intensieve relatie met het werkveld opgebouwd.

Activiteiten:

- advies
- toegepast onderzoek
- ontwikkelen demonstrators, bijvoorbeeld voor elektrische voertuigen
- materiaalkundig onderzoek
- haalbaarheidsonderzoek, bijvoorbeeld voor toepassingen van duurzame energie
- cursorisch aanbod, onder andere op het gebied van materiaalkunde en duurzame energie
- ontwikkeling van software diensten en/of applicaties

HotSpot Duurzame Energie (HSDE)

Het project HotSpot Duurzame Energie (HSDE) richt zich op het ontwikkelen van kennis en het vertalen van deze kennis in economische bedrijvigheid op het gebied van duurzame energie en technologie. HSDE bevordert de samenwerking tussen kennisinstelling en mkb. Doel van HSDE is het zoeken, verbinden, ontwikkelen, borgen en valoriseren van kennis op gebied van duurzame energie en technologie in nieuwe concepten, producten, processen en diensten. Binnen het project staan drie onderzoekslijnen centraal: onderzoek en ontwikkeling van PV-technologie (systeemniveau), onderzoek en ontwikkeling EV-technologie (energie-efficiency van componenten en systeem; gedrag) en onderzoek en ontwikkeling ten aanzien van implementatiefactoren (smart grid, smart meter).

E-lab

Er wordt tijdens het HSDE-project een speciaal onderzoekscentrum opgezet en ingericht dat gebruikt kan worden voor onderzoek, ontwikkeling, testen en demo's zowel voor en door de kennisinstelling als voor het mkb.

Aandachtsterrein:

Overheid en kennisinstellingen in Friesland werken samen aan de versterking van de kennisinfrastructuur. Friesland wil zich profileren op een aantal speerpunten, de zogenaamde HotSpots. Duurzame energie is daar één van en de NHL is gevraagd dit proces (versterking kennisinfrastructuur) in te richten. Dat betekent bouwen aan netwerken, platforms, kringen, maar ook aan nieuw onderwijs, nieuw onderzoek en nieuwe projecten.

Activiteiten:

Versterking van de kennisinfrastructuur door:

- bouwen aan netwerken, platforms, kringen
- nieuw onderwijs
- nieuw onderzoek
- nieuwe projecten (demonstraties, proeftuinen)

Lectoraat Cybersafety publiceert eerste cybercrime-onderzoek onder burgers

Het lectoraat Cybersafety van NHL Hogeschool en de Politieacademie hebben het eerste cybercrime-onderzoek onder burgers gepubliceerd. Het onderzoek schetst de snelle digitalisering van onze maatschappij en hoe die doordringt in de criminaliteit. Er zijn niet alleen 'nieuwe' vormen van criminaliteit bij gekomen, maar ook klassieke delicten als bedreiging en oplichting gebeuren tegenwoordig met behulp van internet. Wouter Stol, lector Cybersafety: "Hacken bijvoorbeeld komt met 4,3% net achter fietsendiefstal, dat in ons land van oudsher het delict is waarvan de meeste mensen slachtoffer worden."

Internet Academie

Aandachtsterrein:

De Internet Academie is hét transferpunt bij uitstek van kennis, kunde, innovatie en onderzoek op het gebied van internet, intranet, extranet en mobiele toepassingen ter verbetering van bedrijfsprocessen in de brede zin van het woord. Met deze activiteiten wil de Internet Academie een bijdrage leveren aan het tot stand komen van de informatiemaatschappij in Noord-Nederland en Friesland in het bijzonder.

Activiteiten:

Hoe met web- en mobiele oplossingen een bijdrage leveren aan:

- de kwaliteit van leven en werken
- het dichterbij elkaar brengen van overheid en burger
- het handhaven van het zorgniveau in met name de rurale gebieden
- het beter ontsluiten van de recreatieve en toeristische waarden in Friesland

Jachtbouw

Aandachtsterrein:

Jachtbouw is voor de Noordelijke economie van groot belang. Ons land neemt internationaal een leidende positie in op het gebied van jachtbouw. Boten van Nederlandse makelaardij staan bekend om hun kwaliteit en duurzaamheid. Het Kenniscentrum Jachtbouw wil de branche helpen die vooraanstaande concurrentiepositie te behouden en verder uit te bouwen. Door kennis te ontwikkelen en toe te passen draagt het kenniscentrum bij aan innovaties die leiden tot nieuwe producten en efficiëntere processen.

Activiteiten:

- advies
- toegepast onderzoek
- ontwikkelen demonstrators, bijvoorbeeld: PV-sportboot
- materiaalkundig onderzoek
- haalbaarheidsonderzoek
- cursorisch aanbod, onder andere op het gebied van de minor Jachtbouw
- onderzoek naar PV-toepassingen aan boord van jachten en schepen
- toepassen van composieten in de jachtbouw, bijvoorbeeld vacuüminjectie
- onderzoek en advisering rondom elektrisch varen
- onderzoek en advisering rondom procesverbetering en marketing van watersportbedrijven
- onderzoek en advies op gebied van varen op LNG

Life Sciences en Research and Development (LSRD)

Aandachtsterrein:

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

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

Met deze verschillende vakgebieden is een brede basiskennis aanwezig op de hogescholen die we delen met het werkveld. Het Kenniscentrum Life Sciences en Research and Development (LSRD) ondersteunt bedrijven met verschillende onderzoeksprojecten. Deze onderzoeken vinden plaats met behulp van gemotiveerde projectingenieurs, docenten 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.

Maritiem Instituut Willem Barentsz

Aandachtsterrein:

Sinds 1875 wordt maritiem onderwijs verzorgd op Terschelling. In de loop der jaren is het instituut uitgegroeid tot één van de best uitgeruste nautische en technische instituten in Nederland. Het instituut participeert ook in nationale en internationale projecten.

Activiteiten:

- Maritiem Simulator Training Centrum (MSTC)
- cursussen op maritiem gebied
- cursussen op gebied offshore
- participatie in onderzoeksprojecten

Multimedia

Aandachtsterrein:

De ontwikkelingen in digitale media gaan onvoorstelbaar snel. Zo snel, dat veel bedrijven het niet meer bijhouden en afhaken. En daarmee laten ze kansen liggen, want nieuwe media bieden ongekende mogelijkheden waarmee bedrijven veel voordeel kunnen halen. Het Kenniscentrum Multimedia maakt onderdeel uit van de opleiding Communication & Multimedia Design (CMD) en begeleidt opdrachten voor bedrijven en instellingen.

Activiteiten:

Het uitvoeren van opdrachten op het gebied van:

- crossmedia
- innovatie en inspiratie
- educatie en multimedia
- ondernemen
- The Next Web
- game design
- 3D-design
- art and sound
- multimediaal reclamebureau

Ruimtebouwers

Aandachtsterrein:

Het Kenniscentrum Ruimtebouwers maakt onderdeel uit van de opleidingen Bouwkunde, Civiele Techniek en Mobiliteit (Built Environment) en begeleidt projecten die voor bedrijven en instellingen worden uitgevoerd. Het voornaamste doel van het kenniscentrum is het creëren van een rijke leeromgeving voor de studenten. Studenten hebben rechtstreeks contact met externe opdrachtgevers vanuit het beroepenveld.

Activiteiten:

- advies
- onderzoek
- praktijkopdrachten

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

Zorg & Welzijn

Aandachtsterrein:

Het Kenniscentrum Zorg & 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
- opleiding Gezinscoach
- werken vanuit oplossingsgerichte methodieken
- post-hbo opleiding Paard en Hulpverlening
- leergang Welzijn Nieuwe Stijl
- cursus Praktijkondersteuner Somatiek
- praktijkondersteuner GGZ
- cursus Gerontologie en Geriatrie voor verpleegkundigen en praktijkondersteuners
- onderzoeksactiviteiten vanuit Zorg & Welzijn: toepassing van gaming en e-health.



Bijlage 7

Jaarrekening 2013

Inhoudsopgave Jaarrekening 2013

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 Ondertekening College van Bestuur

Bijlagen

- 2.1 Overzicht overige rijksbijdragen
- 2.2 Overzicht projecten RAAK - SIA
- 2.3 Profileringsfonds
- 2.4 Overzicht verbonden partijen Stichting NHL
- 2.5 Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)
- 2.6 Accountantshonoraria
- 2.7 Enkelvoudige balans
- 2.8 Enkelvoudige exploitatierekening
- 2.9 Toelichting enkelvoudige balans en exploitatierekening

Jaarrekening

1.1 Geconsolideerde balans

(Bedragen x € 1.000)

Na verwerking exploitatieresultaat

per	31-12-2013	31-12-2012	
1	ACTIVA		
	Vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	92.860	96.007
1.3	Financiële vaste activa	258	308
	Totaal vaste activa	93.118	96.315
	Vlottende activa		
1.4	Vorraden	78	96
1.5	Vorderingen	10.911	11.318
1.7	Liquide middelen	16.568	14.384
	Totaal vlottende activa	27.557	25.798
	Totaal activa	120.675	122.113

(Bedragen x € 1.000)

Na verwerking exploitatieresultaat

per	31-12-2013	31-12-2012	
2	PASSIVA		
2.1	Eigen vermogen	33.676	32.653
2.4	Voorzieningen	6.109	6.206
2.5	Langlopende schulden	43.750	46.750
2.6	Kortlopende schulden	37.140	36.504
	Totaal passiva	120.675	122.113

1.2 Geconsolideerde exploitatierekening over 2013

(Bedragen x € 1.000)

per	2013	Begroting 2013	2012	
3	BATEN			
3.1	Rijks- en overige bijdragen	60.675	58.830	58.444
3.2	Collegegelden	19.745	19.072	18.003
3.3	Opbrengst werk voor derden	10.191	10.069	11.221
3.4	Overige opbrengsten	2.987	1.765	2.914
	Totaal baten	93.598	89.736	90.582
4	LASTEN			
4.1	Personele lasten	68.768	67.397	66.535
4.2	Afschrijvingen	5.651	5.799	5.580
4.4.1	Huisvestingslasten	4.038	3.675	3.598
4.4.2	Beheerslasten	12.109	10.256	12.081
	Totaal lasten	90.566	87.127	87.794
	Saldo baten en lasten	3.032	2.609	2.788
5.1	Financiële baten	161	154	204
5.2	Financiële lasten	2.170	2.249	2.425
5	Saldo financiële baten en lasten	(2.009)	(2.095)	(2.221)
6	Exploitatiesaldo	1.023	514	567

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Bedragen x € 1.000)		2013	2012
Kasstroom uit operationele activiteiten			
6	- Resultaat (uit de resultatenrekening)	1.023	567
Aanpassingen voor:			
1.2	- Afschrijvingen	5.651	5.580
1.3	- Mutaties voorzieningen	(97)	(1.115)
		5.554	4.465
Verandering in vlottende middelen:			
1.4	- Voorraden	18	(2)
1.5	- Vorderingen	407	2.109
2.6	- Kortlopende schulden	636	2.221
		1.061	4.328
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	7.638	9.360
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.2	- Materiële vaste activa		
	Investerings	(2.723)	(2.895)
	Desinvesteringen	219	-
1.3	- Financiële vaste activa		
	Desinvesteringen	50	269
		(2.454)	(2.626)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.5	- Aflossing langlopende schulden	(3.000)	(3.000)
		(3.000)	(3.000)
1.7	Mutatie liquide middelen	2.184	3.734
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:			
1.7	Stand per 1 januari	14.384	10.650
	Mutatie	2.184	3.734
	Stand per 31 december	16.568	14.384

1.4 Algemene toelichting op de Jaarrekening 2013

Activiteiten en adres

De activiteiten van de Stichting NHL en haar groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk uit dienstverlening op het gebied van hoger onderwijs en het verzorgen van contractactiviteiten. De Stichting NHL is gevestigd aan de Rengerslaan 10, 8900 CB Leeuwarden. Zij heeft nevenvestigingen op Terschelling en in Groningen.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn verwerkt de financiële gegevens van de Stichting NHL statutair gevestigd te Leeuwarden en van haar groepsmaatschappijen waarop zij een overheersende zeggenschap heeft. Dit zijn NHL Services BV, Stichting Gamevalley en Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV. De laatste rechtspersoon is voor 50 % opgenomen. De Stichting NHL heeft daarvan 50 % van de aandelen. De andere twee zijn voor 100 % opgenomen en de Stichting NHL heeft daarop de volledige zeggenschap. De genoemde maatschappijen hebben hun statutaire zetel in Leeuwarden. Transacties tussen de groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Voor een overzicht van de verbonden partijen wordt verwezen naar bijlage 2.4.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Schattingen

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

Algemene waarderingsgrondslagen

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. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

Activa en passiva (met uitzondering van het groepsvermogen) 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.

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

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Indien de netto waarde negatief wordt, is het actief gewaardeerd op nihil, omdat er geen aansprakelijkheidsverklaring is afgegeven.

Voorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen historische inkooprijzen of tegen lagere opbrengstwaarde. Indien nodig is een voorziening voor incourantheid getroffen.

Vorderingen

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. De vorderingen betreffen onder andere externe debiteuren uit hoofde van contractactiviteiten en studenten inzake collegegelden. De vorderingen hebben een kortere looptijd dan 1 jaar.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's. Tenzij anders vermeld zijn de tegoeden direct opeisbaar. De waardering is 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. 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 is hiervoor 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 2013 had het APB een dekkingsgraad van 105,9% (ultimo 2012 96,0%). In het herstelplan dat met de overheid was afgesproken was voorzien dat de dekkingsgraad 104,2% (2012 98,3%) zou moeten worden.

Het ABP is op 1 april 2013 overgegaan tot het korten van het pensioen met 0,5%, omdat de dekkingsgraad van 96,0% onder de minimum eis van 98,3% lag. In 2014 is de korting teruggedraaid, gelet op de gunstige ontwikkelingen in de dekkingsgraad. 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.

Langlopende 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.

Financiële instrumenten

Alle in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij het toepassen van kostprijs-hedge-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 kostprijs-hedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde variabel rentende schulden worden omgezet in vast rentende. Het ineffektieve deel van de waardeverandering van de renteswaps worden 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 van de bepaling van het resultaat

Algemeen

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.

Normatieve rijksbijdragen

De normatieve rijksbijdrage is in overeenstemming met de laatst bekende rijksbijdragenbrief.

Overige rijksbijdragen

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

Collegegelden

De collegegelden worden in de exploitatierekening verantwoord volgens het baten- en lastenstelsel.

Overheidssubsidies

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.

Overige opbrengsten

Overige opbrengsten bestaan uit baten uit verhuur, detachering, ouderbijdragen en overige baten.

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

Periodiek betaalbare 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.

Pensioenen

De Stichting NHL heeft de toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. Voor toegezegde bijdrage-regelingen betaalt de instelling op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen 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				
1.2	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
Materiële vaste activa					
Aanschafwaarde per 1-1-2013	73.959	4.773	41.084	(3.232)	116.584
Afschrijvingen t/m 2012	(7.024)	(115)	(13.632)	194	(20.577)
Boekwaarde per 1-1-2013	66.935	4.658	27.452	(3.038)	96.007
Investeringen	20	-	2.703	-	2.723
Mutatie aanschafwaarde i.v.m. desinvestering	-	-	(275)	-	(275)
Afschrijvingen 2013	(1.562)	(42)	(4.112)	65	(5.651)
Mutatie afschrijving i.v.m. desinvestering	-	-	56	-	56
Boekwaarde per 31-12-2013	65.393	4.616	25.824	(2.973)	92.860
Cumulatieve aanschafwaarde per 31-12-2013	73.979	4.773	43.512	(3.232)	119.032
Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2013	(8.586)	(157)	(17.688)	259	(26.172)
Boekwaarde per 31-12-2013	65.393	4.616	25.824	(2.973)	92.860

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		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 en valt in 50 jaar vrij.

1.3 Financiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)	Saldo per 31-12-2013	Saldo per 31-12-2012
1.3.1 Deelnemingen		
1.3.1.1 Deelneming NHL Bedrijfsopleidingen ICT BV	-	-
1.3.1.2 Deelneming Kenniscampus CV	-	-
1.3.1.3 Deelneming Kenniscampus Beheer BV	6	6
1.3.1.4 Deelneming Gamefactory Top of Holland BV	-	-
	<u>6</u>	<u>6</u>
1.3.2 Langlopende vorderingen		
1.3.2.1 Lening Beheersorganisatie Kenniscampus BV	252	302
1.3.2.2 Lening Gamefactory Top of Holland BV	-	-
	<u>252</u>	<u>302</u>
Totaal financiële vaste activa	258	308

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.

1.3.1.2 De Stichting NHL heeft op 19 september 2007 een 33 1/3% (direct 32% en indirect 1 1/3%) deelneming verworven in de Kenniscampus CV. gevestigd te Leeuwarden. De totale inbreng van deze commanditaire vennootschap bedraagt € 1.000. Het aandeel van de Stichting NHL daarin is € 320.

1.3.1.3 De Stichting NHL heeft op 10 juli 2007 een deelneming verworven in de Kenniscampus Beheer B.V. gevestigd te Leeuwarden. Het totale maatschappelijke en geplaatste kapitaal bedraagt € 18.000. De Stichting NHL bezit 33 1/3% van de geplaatste aandelen.

1.3.1.4 De Stichting NHL heeft op 3 december 2008 een deelneming verworven in de Game Factory Top of Holland B.V. gevestigd te Leeuwarden. Het totale maatschappelijke kapitaal bedraagt € 90.000, waarvan € 52.876 is geplaatst.

De Stichting NHL bezit 34% en één prioriteitsaandeel (totaal 34,1 %) van de geplaatste aandelen. De aandelen zijn volledig afgewaardeerd.

Op 6 november 2012 is het faillissement van de Game Factory Top of Holland B.V. uitgesproken.

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	130.000	(65.000)
Lening Stichting NHL Hogeschool aan BKL BV 2009	260.000	130.000
Lening Stichting Stenden Hogeschool aan BKL BV 2010	675.000	(337.500)
Lening Stichting NHL Hogeschool aan BKL BV 2010	1.425.000	712.500
Lening Stichting Stenden Hogeschool aan BKL BV 2011	113.000	(56.500)
Lening Stichting NHL Hogeschool aan BKL BV 2011	37.000	18.500
Saldo lening 1 januari 2013	2.440.000	302.000
Aflossing Stichting NHL Hogeschool door BKL BV 2013	(100.000)	(50.000)
Totaal langlopende schuld Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV	2.340.000	252.000

Het rentepercentage wordt jaarlijks op 1 januari vastgesteld op driemaands Euribor tarief plus 1% opslag.

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12- 2013	Saldo per 31-12- 2012
VLOTTENDE ACTIVA			
1.4.1	Vorraden		
	Vorraad restauratieve diensten	6	10
	Vorraad reproductiediensten	67	74
	Vorraad verbruiksmaterialen	5	12
		78	96
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	2.276	2.834
	Af : voorziening dubieuze debiteuren	481	715
		1.795	2.119
1.5.4	Collegegelden	6.742	6.098
1.5.5	Game Factory Top of Holland BV. Zie ook 1.3.2.2		-
	Aandeel in IBMS	-	523
	Van Hall Larenstein	-	200
	Leningen fietsproject personeel	34	41
	Subsidies	1.454	1.801
	Voorschotten	10	41
	Rente	2	2
	Diverse vorderingen	841	484
		2.341	3.092
1.5.6	Overlopende activa	33	9
	Totaal vorderingen	10.911	11.318
	<i>De vordering op het ministerie van OCW van € 3,1 mln., in verband met de lumpsum bekostiging en de verschuiving van de IZK-uitkering, is tot nihil afgewaardeerd.</i>		
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Banken	16.565	14.380
1.7.2	Kas	3	4
	Totaal liquide middelen	16.568	14.384

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 de 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 31-12-2012	Bestemming resultaat 2012	Saldo per 31-12-2012 na bestemming resultaat	Mutaties 2013	Saldo per 31-12-2013
2	PASSIVA					
2.1	Eigen vermogen					
2.1.2	Algemene reserve	31.727	567	32.294	343	32.637
2.1.3	Overige reserves	359	-	359	(343)	16
		32.086	567	32.653	-	32.653
	Resultaten boekjaar					1.023
						33.676
2.1.2	Algemene reserve					
	Algemene reserve St. Gamevalley	(68)	-	(68)	-	(68)
	Eigen Vermogen NHL Services	19	(1)	18	-	18
	Eigen Vermogen NHL Plus BV	18	-	18	-	18
	Algemene reserve MSTC	1.115	(11)	1.104	-	1.104
	Eigen Vermogen	30.643	579	31.222	343	31.565
		31.727	567	32.294	343	32.637
	Resultaten boekjaar					1.023
	Totaal algemene reserve					33.660
2.1.3	Overige reserves					
	Bestemmingsreserves (publiek)					
	- Noodfonds	16	-	16	-	16
	Bestemmingsfonds (publiek)					
	- Waarborgfonds HBO	343	-	343	(343)	-
	Totaal overige reserves	359	-	359	(343)	16

(Bedragen x € 1.000)

	Saldo per 31-12-2012	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo per 31-12-2013
2.4 VOORZIENINGEN					
2.4.1 Onderhoudsvoorzieningen					
2.4.1.1 Voorziening groot onderhoud gebouwen	2.674	500	680	–	2.494
2.4.1.2 Voorziening dokbeurt schepen	50	25	35	–	40
	2.724	525	715	–	2.534
2.4.2 Personeelskostenvoorzieningen					
2.4.2.1 Voorziening WW-uitkeringen	1212	862	590	–	1.484
2.4.2.2 Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	670	–	60	–	610
2.4.2.3 Voorziening Ambtsjubilea	809	28	69	–	768
2.4.2.4 Voorziening overige personeelskosten	780	–	80	–	700
	3.471	890	799	–	3.562
2.4.3 Profileringsfonds	11	200	198	–	13
Totaal voorzieningen	6.206	1.615	1.712	–	6.109

2.4.1.1 Voorziening groot onderhoud gebouwen

Deze voorziening is gevormd ten behoeve van periodiek groot onderhoud zoals schilderwerk en dakreparatie.

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 de locatie Terschelling is in 2009 gestart met het wegwerken van het achterstallig onderhoud en het voldoen aan de geldende wet- en regelgeving. De komende jaren zal dit worden doorgezet.

Voor bovenstaand onderhoud is in 2013 een onderhoudsplan voor 10 jaar opgesteld.

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 riscodragers 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 3%.

2.4.2.2 Voorziening Eigen Risico WAO/WIA

De Stichting NHL is eigen risicodragers voor de WAO/WIA.

De WAO/WIA-uitkeringen, die voor rekening van de NHL komen, worden aan deze voorziening onttrokken.

De waardering is tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 3%.

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 waardering is tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 3%.

2.4.2.4 Voorziening overige personeelskosten

Met bepaalde personeelsleden zijn per ultimo 2013 afvloeiingsregelingen afgesproken.

Voor de kosten daarvan is deze voorziening gemaakt.

De waardering is tegen nominale waarde.

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 2.3.

De waardering is tegen nominale waarde.

Onderverdeling afwikkeling saldi per 31 december 2013

(Bedragen x € 1.000)

	Saldi	< 1 jaar	> 1 jaar
2.4.1.1 Voorziening groot onderhoud gebouwen	2.494	2.494	-
2.4.1.2 Voorziening dokbeurt schepen	40	-	40
2.4.2.1 Voorziening WW-uitkeringen	1.484	525	959
2.4.2.2 Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	610	60	550
2.4.2.3 Voorziening Ambtsjubilea	768	70	698
2.4.2.4 Voorziening overige personeelskosten	700	500	200
2.4.3 Profileringsfonds	13	13	-
	6.109	3.662	2.447

(Bedragen x € 1.000)

	Saldo per 31-12-2013	Aflossings- verplichting	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
2.5 LANGLOPENDE SCHULDEN				
Hypothecaire leningen				
2.5.1.1 Lening ministerie van Financiën	18.750	1.250	17.500	12.500
2.5.1.2 Lening ministerie van Financiën	12.000	750	11.250	8.250
2.5.1.3 Lening ING Bank N.V.	6.000	1.000	5.000	1.000
2.5.1.4 Lening ING Bank N.V.	10.000	-	10.000	10.000
	46.750	3.000	43.750	31.750

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.

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) 2 januari 2009 (€ 10.000.000)
 Looptijd 11 jaar (einddatum 2 januari 2020)
 Rentepercentage 1 maands Euribor tarief + 1,75% opslag.
 Aflossing € 250.000 per kwartaal ingaande 1 april 2010.

2.5.1.4 Aanvang (hoofdsom) 2 januari 2009 (€ 10.000.000)
 Looptijd onbepaalde tijd
 Rentepercentage 1 maands Euribor tarief + 1,75% 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 renteswap afgesloten, waarin een 1-maands Euribor tarief wordt geruild tegen een vaste rente van 4,43% over een periode van 10 jaar, die op 1 januari 2019 afloopt. De marktwaarde (fair value) op 31 december 2013 is € 751.669 negatief (31 december 2012 € 1.068.633 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, die op 1 januari 2019 afloopt. De marktwaarde (fair value) op 31 december 2013 is € 1.912.151 negatief (31 december 2012 is € 2.433.152 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. De eerste rapportage over de openstaande derivatenpositie zal conform de vastgestelde planning begin 2014 plaatsvinden.

Demonstratie sneeuwrobot en amfibievoertuigen

NHL-studenten van de opleidingen Elektrotechniek, Werktuigbouwkunde, Informatica en Scheepsbouwkunde hebben gekeken hoe zij slimme technologie kunnen toepassen voor maatschappelijke doeleinden. De studenten bouwden amfibievoertuigen die via wifi bestuurbaar zijn en in kwetsbare natuurgebieden olie kunnen opruimen. Andere studenten ontwikkelden een sneeuwrobot die op dun ijs sneeuw kan opruimen met als doel het bevorderen van een goede ijsvloer op natuurijs. Op 26 juni demonstreerden de studenten de sneeuwrobot op NHL Hogeschool.

(Bedragen x € 1.000)

	Saldo per 31-12-2013	Saldo per 31-12-2012
2.6 KORTLOPENDE SCHULDEN		
De kortlopende schulden kunnen als volgt worden samengevat :		
2.6.1 Rente hypothecaire lening	1.182	1.276
2.6.2 Aflossing kredietinstellingen komend boekjaar (zie 2.5)	3.000	3.000
2.6.3 Crediteuren/diverse schulden	11.743	11.823
2.6.4 Saldi rijksbijdragen	11	82
2.6.5 Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.920	2.986
2.6.6 Schulden terzake pensioenen	1005	954
2.6.7 Overlopende passiva	17.279	16.383
	37.140	36.504
2.6.3 Crediteuren/diverse schulden		
Handelscrediteuren	3.919	3.989
Accountantskosten	50	35
Studentengelden	321	342
Saldi op magneetkaarten betaalsysteem	37	64
Stichting CEW	1.657	2.157
Borgstelling Game Factory Top of Holland BV	-	250
Nog uit te voeren projecten	3.855	3.015
Onkostenvergoedingen personeel	93	77
Overig	1.811	1.894
	11.743	11.823
2.6.4 Saldi rijksbijdragen		
Overige rijksbijdragen	11	82
In bijlage 2.1 is het saldo van de overige rijksbijdragen nader gespecificeerd.		
2.6.5 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	2.826	2.728
Omzetbelasting	94	258
Overige	-	-
	2.920	2.986
2.6.6 Schulden terzake pensioenen		
Pensioenbijdragen ABP	1005	954
2.6.7 Overlopende passiva		
Vooruit ontvangen collegegelden	14.359	12.964
Overige vooruit ontvangen bedragen	472	797
Lonen 13 ^e maand minus voorschotten	33	205
Vakantie-uitkering juni t/m december	1.955	1.923
Vakantierechten	460	494
	17.279	16.383

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.

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 aan Stichting NHL uitgekeerd. Naar verwachting zal het restant van het vermogen (voor Stichting NHL € 827.419) in 2014 worden uitgekeerd.

Juridische procedures

Findus Holding B.V. heeft inzake een beweerdelijke overtreding door de NHL van een concurrentiebeding een gerechtelijke procedure geëntameerd. Zij heeft onder meer een bedrag van € 5.000.000,- aan verbeurde boetes gevorderd. Bij vonnis van 19 december 2012 heeft Rechtbank Leeuwarden de Stichting NHL veroordeeld tot betaling aan Findus van € 1.492.937 wegens verbeurde boetes en € 19.033 als bijdrage in de deskundigenkosten. In de jaarrekening van 2012 is hiervoor een post van € 1.500.000 opgenomen als kosten. De genoemde bedragen zijn in 2013 betaald. De Stichting NHL heeft inmiddels hoger beroep aangetekend tegen het vonnis.

Liquiditeitsbijdrage collegegelden

Door het ministerie van OC&W is een liquiditeitsbijdrage van € 1.746.000 verstrekt in verband met de financiering van de regeling gespreide inning van collegegelden. Uit nadere analyse blijkt dat deze bijdrage hooguit bij liquidatie van de instelling zal worden teruggevorderd. Daarom heeft een aantal hogescholen in het verleden deze schuld verrekend met de vordering op het ministerie in verband met de invoering van de bekostigingssystematiek lumpsum in 1987. Het wegstrepen tegen deze vordering is voor de Stichting NHL niet mogelijk, omdat deze vordering volledig is afgeschreven ten laste van het resultaat. De Stichting NHL heeft er daarom voor gekozen de mutatie door het vervallen van de schuld rechtstreeks toe te voegen aan het eigen vermogen.

Volg vrijblijvend
een proefcollege

www.nl.nl/werkenstudie



1.7 Toelichting op de geconsolideerde exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)

	Baten 2013	Begroting 2013	Baten 2012
3 BATEN			
3.1.1 Rijks- en overige bijdragen			
Normatieve rijksbijdrage hbo			
Normatieve rijksbijdrage exploitatiekosten	60.289	58.686	57.921
3.1.2 Aanvullende rijksbijdragen			
- Overige rijksbijdragen hbo	386	144	523
Totaal rijks- en overige bijdragen	60.675	58.830	58.444
<i>Voor een nadere toelichting van de overige rijksbijdragen verwijzen wij u naar de bijlage in deze jaarrekening.</i>			
3.2 Collegegelden			
Collegegelden	19.745	19.072	18.003
3.3.2.a Aantal ingeschreven studenten per 1 oktober	11.465		10.748
3.3 Baten werk in opdracht van derden			
Ontvangen van opdrachtgever	3.199	4.060	3.560
Cursus- en examengelden	3.210	3.312	3.474
Subsidiegelden	3.782	2.697	4.187
Totaal	10.191	10.069	11.221
3.4 Overige baten			
3.4.1 Huuropbrengsten	93	94	184
3.4.2 Detacheringen personeel	849	715	949
3.4.3 Vergoeding inning collegegelden	171	180	169
3.4.4 Bijdrage gemeente Terschelling inzake MSTC	80	80	80
3.4.5 Introductie- en examengelden	46	-	84
3.4.6 Teruggaaf Voorheffing Pro Rata	38	-	772
3.4.7 Resultaat afrekening Life Sciences	300	-	598
3.4.8 Afwikkeling Waarborgfonds	1.018	-	-
3.4.9 Diverse overige opbrengsten	392	696	78
Totaal	2.987	1.765	2.914

(Bedragen x € 1.000)

	Lasten 2013	Begroting 2013	Lasten 2012
4.1 LASTEN			
4.1 Personele lasten naar kostensoorten			
Beloning voor arbeid			
4.1.1 Bruto salarissen	40.966	-	40.178
Vakantietoelagen	3.283	-	3.259
Overige toelagen	5.154	-	8.094
Kortingen	(530)	-	(518)
	48.873	48.720	51.013
4.1.2 Sociale lasten	5.416		2.218
Pensioenlasten	7.494		6.881
	12.910	12.870	9.099
4.1.3 Dotatie voorziening WW-uitkeringen	862	700	338
Dotatie voorziening overige personeelskosten	-	-	284
Dotatie voorziening kosten ambtsjubilea	28	-	200
Overige personele lasten	1.121	1.215	707
	2.011	1.915	1.529
4.1.3.2 Incidenteel personeel	5.235	3.966	5.174
4.1.4 Uitkeringen en inhoudingen			
Sociale Verzekeringsfondsen	(261)	(74)	(280)
Totale personele lasten	68.768	67.397	66.535
4.1.a Aantal fte's per 31 december			
Onderwijzend personeel	498	485	490
Onderwijs Ondersteunend Personeel	363	359	360
	861	844	850
<i>In het verslagjaar zijn geen werknemers in het buitenland werkzaam geweest.</i>			
4.2 AFSCHRIJVINGEN			
4.2.1 Gebouwen	1.562	1.554	1.570
4.2.2 Terreinen	42	-	42
4.2.3 Inventaris en apparatuur	4.112	4.310	3.995
4.2.4 Vrijval investeringssubsidies	(65)	(65)	(65)
	5.651	5.799	5.542
4.2.4 Boekresultaten	-	-	38
Totale afschrijvingslasten	5.651	5.799	5.580

(Bedragen x € 1.000)

	Lasten 2013	Begroting 2013	Lasten 2012
4.4 OVERIGE INSTELLINGSLASTEN			
4.4.1 Huisvestingslasten			
Huur	443	403	356
Wettelijke lasten	446	345	357
Onderhoud en exploitatie	743	461	535
Energie en water	845	804	819
Schoonmaakkosten	953	946	905
Dotatie onderhoudsvoorzieningen	525	625	520
Verhuiskosten	1	-	6
Overige huisvestingslasten	82	91	100
	4.038	3.675	3.598
4.4.2 Beheerslasten			
Administratie en beheer	2.695	2.228	2.164
Reis- en verblijfkosten	1.326	1.157	1.394
Leermiddelen	1.157	1.241	1.292
Inventaris- en apparatuurkosten	1.622	1.391	1.919
Dotatie profileringsfonds	200	200	150
Overige beheerslasten			
- inkoop restauratieve diensten	799	740	810
- inkoop reproductiediensten	168	166	167
- advertentie- en reclamekosten	475	611	565
- softwarelicenties	1.134	1.023	1.031
- bijdrage HBO-raad	130	130	116
- overig	2.403	1.369	2.491
	12.109	10.256	12.081
Totaal overige instellingslasten	16.147	13.931	15.679
5 FINANCIËLE BATEN EN LASTEN			
5.1 Financiële baten			
Rente deposito's	161	154	204
5.2 Financiële lasten			
Rente hypothecaire leningen	2.170	2.249	2.425



1.8 Ondertekening College van Bestuur

Willem Smink
Voorzitter

Jan van Iersel
Lid

Leeuwarden, april 2014

College van Bestuur
Stichting NHL

Resultaatbestemming

Het College van Bestuur stelt voor het resultaat ad **€ 1.023.000** ten bate van de algemene reserves te brengen. Vooruitlopend op het besluit van de Raad van Toezicht is dit voorstel reeds in de jaarrekening verwerkt.

Bijlagen

2.1 Overzicht overige Rijksbijdragen

Omschrijving	Toege- wezen bedrag	Ontvan- gen t/m 2012	Besteding t/m 2012	Saldo 31- 12-2012	Ontvan- gen 2013	Besteding 2013	Saldo 31-12- 2013
GEOORMERKT							
Siriusprogramma							
- OND/ODB-09/69853 M	239	181	154	27	11	38	
Krachtig Meesterschap							
My Schools Network							
- OND/ODB-10/47828M	525	524	502	22		19	3
Totaal geormerkt	764	705	656	49	11	57	3
GEOORMERKT MET PRESTATIEVERPLICHTING							
Lerarenbeurzen							
- 2011/2/222860 besch. 376098-2	83	83	78	5		5	
- 2011/2/235667 besch. 395037-1	101	101	99	2		2	
- 2012/2/244378	215	215	203	12		12	
- 2013/2/336602	284				291	284	7
Totaal geormerkt met prestatieverplichting	683	399	380	19	291	303	7
NIET GEOORMERKT							
Foech Frysk							
- OND/ODB-10/50114U	99	100	86	14		13	1
Tweede graden HBO							
- BEK/BPR-2012/60485M	15				15	15	
Totaal niet geormerkt	114	100	86	14	15	28	1
Totaal overige rijksbijdragen	1.561	1.204	1.122	82	317	388	11
Specificatie project Centre of Expertise Watertechnologie	5.000	3.250	1.092	2.158		501	1.657

2.2 Overzicht projecten RAAK-SIA

(Bedragen x € 1.000)

Omschrijving	Kenmerk	Toege- wezen bedrag	Ontvan- gen t/m 2012	Beste- ding t/m 2012	Saldo 31-12 2012	Ontvang- en 2013	Beste- ding 2013	Saldo 31-12 2013
Social Community	2010-12-26P	300	300	159	141		141	
Composite Materials	2009-15-3H	269	210	257	(47)	90	43	
Smart Learning for Smart Building	2010-16-12H	300	210	300	(90)	90		
Snelle detectie van pathogenen	2010-10-1HL	59	50	12	38		1	37
Internet en maritieme dingen	2011-18-19M	298	298	151	147		115	32
Play it Safe	2011-18-8M	299	299	144	155		121	34
Psycho Educatie	2011-13-34P	300	300	127	173		133	40
Jongeren in Cyberspace fase 2	PRO-1-043	313	132	31	101		90	11
Cattle Care	2011-19-6M	298	298	139	159		67	92
Procesoptimalisatie	2010-17-7M	300	300	123	177		86	91
Zorg voor welzijn van ouderen	Via de Hanze	330		192	(192)	123	83	(152)
i-Lift	2010-12-40P	300	300	278	22		22	
i-Pathways	2010-02-015	300	300	188	112		112	
Samenwerken en Taalvaardigheid	PRO-3-29	700	700	85	615		138	477
Opbrengst gericht werken	2012-14-29P	300	300		300		21	279
Vision in mechatronica	2010-17-15M	45	27	21	6	18	24	
Balanced IT	2011-19-21M	21	5	4	1	10	15	(4)
Legalisering	2012-20-9M	300				300	86	214
Energiebesparing scheepvaart	2012-20-36M	296				296	120	176
The future now	2012-20-4M	28					8	(8)
Via vote	2012-20-7M	297				297	61	236
Olieloze zeeën	2012-20-6M	299				299	64	235
Dementia care mapping	PRO-04-05- 1A	699				699	31	668
Totaal		6.651	4.029	2.211	1.818	2.222	1.582	2.458

2.3 Profileringsfonds

(Bedragen x € 1.000)

	2013	2012
Beginsaldo	11	18
Dotatie	200	150
Totaal bedrag onttrekkingen (periode 1-1 t/m 31-12)	(198)	(157)
Totaal terug ontvangen leningen (periode 1-1 t/m 31-12)	-	-
Bestuurskosten fonds	-	-
Saldo per 31 december	13	11
Splitsing totaal bedrag onttrekkingen		
Giften	198	157
Leningen	-	-
Overig	-	-
	198	157
Overschrijding gemengde studiefinancieringsduur		
Overschrijding gemengde studiefinancieringsduur	198	157
Niet behalen studievoortgangsnorm	-	-
	198	157
Bestuurswerk		
Bestuurswerk	4	10
Ziekte	146	76
Inrichting opleiding	1	-
Overige redenen	47	71
	198	157
Aantal ondersteunde studenten		
Aantal EER-studenten	53	46
Aantal niet EER-studenten	-	-
	53	46

2.4 Overzicht verbonden partijen Stichting NHL

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 31-12-2013	Omzet 2013	Verklaring art. 2:403 BW
NHL Services BV	BV	Leeuwarden	4	18	236	Nee
Stichting Gamevalley	Stichting	Leeuwarden	4	(68)	-	Nee
NHL Plus BV	BV	Leeuwarden	4	18	-	Nee

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

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2013	Omzet 2013	Verklaring art. 2:403 BW
Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV	BV	Leeuwarden	4	18	471	Nee

Overige aan de Stichting NHL verbonden partij

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Bedrijfsactiviteit gestopt
NHL Bedrijfsopleidingen ICT BV	BV	Leeuwarden	1	Ja
Game Factory Top of Holland BV	BV	Leeuwarden	4	Ja
Kenniscampus Beheer BV	BV	Leeuwarden	4	Nee
Kenniscampus CV	CV	Leeuwarden	4	Nee
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

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.

Omschrijving Code Activiteit

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

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

Toelichting bij het samenstellen van de WNT verantwoording:

Bij de samenstelling van de in deze paragraaf opgenomen verantwoording uit hoofde van de WNT, zijn de Beleidsregels toepassing WNT d.d. 27 februari 2014, inclusief de wijziging van 12 maart 2014, van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties als uitgangspunt gehanteerd.

De Stichting NHL herkent de door de Minister van BZK in zijn kamerbrief d.d. 27 februari 2014 onderkende uitvoeringsproblemen met betrekking tot externe niet-topfunctionarissen. In lijn met paragraaf 6 van de (gewijzigde) Beleidsregels toepassing WNT legt de Stichting NHL geen verantwoording af over externe niet-topfunctionarissen.

In de volgende bijzondere gevallen bieden de beleidsregels onvoldoende aanknopingspunten. Hiervoor heeft de Stichting NHL het volgende standpunt ingenomen: de Stichting NHL heeft als topfunctionarissen aangemerkt de leden van de Raad van Toezicht en de leden van het College van Bestuur.

Bezoldiging topfunctionarissen & gewezen topfunctionarissen - met dienstbetrekking (* € 1.000)w

Naam	Functie(s)	Beloning	Belastbare vaste en variabele onkostenvergoedingen	Voorzietingen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	Totale bezoldiging	Duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	Omvang van het dienstverband in het jaar (fte)
Raad van Toezicht							
H.H. Apotheker	vz RvT	12			12		
R.E.F.M. Nijhof	lid	8			8		
R.C.A. Wilcke	lid	8			8		
R. Wenselaar	lid	7			7	tot 1 nov. 2013	
P.J.B.J. Visschedijk	lid	8			8		
J. van Dijk	lid	8			8		
M.E. de Vries	lid	8			8	vanaf 1 jan. 2013	
T. Cohen	lid	1			1	vanaf 1 nov. 2013	
College van Bestuur:							
W. Smink	Vz CvB	150		26	176		365 100%
A.C. Keizer-Mastenbroek	lid	80	1	13	94	tot 1 aug. 2013	100%

Conform de Europese regelgeving op het gebied van de omzetbelasting, zijn de beloningen van de leden van de Raad van Toezicht in 2013 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 & gewezen topfunctionarissen - zonder dienstbetrekking

Naam	Functie(s)	Totale bezoldiging	Duur van het dienstverband in het jaar (in dagen)	Omvang van het dienstverband in het jaar (fte)
R.H.M. Litjens	lid CvB (ad int)	124	134	80%

In bovenstaande tabel is de bezoldiging conform de regelgeving van de WNT weergegeven exclusief omzetbelasting.

2.6 Accountantshonoraria

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

(Bedragen x € 1.000)	2013	2012
Controle van de jaarrekening	56	56
Andere controlewerkzaamheden	36	42
Fiscale advisering	12	20
Andere niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria	104	118

2.7 Enkelvoudige balans

Stichting NHL
(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2013	31-12-2012
1 ACTIVA		
1.1 Vaste activa		
1.2 Materiële vaste activa	91.781	94.867
1.3 Financiële vaste activa	1.434	1.535
Totaal vaste activa	93.215	96.402
Vlottende activa		
1.4 Voorraden	78	96
1.5 Vorderingen	10.924	11.341
1.7 Liquide middelen	16.407	14.235
Totaal vlottende activa	27.409	25.672
Totaal activa	120.624	122.074

Stichting NHL
(Bedragen x € 1.000)

	31-12-2013	31-12-2012
2 PASSIVA		
2.1 Eigen vermogen	33.708	32.685
2.4 Voorzieningen	6.109	6.206
2.5 Langlopende schulden	43.750	46.750
2.6 Kortlopende schulden	37.057	36.433
TOTAAL PASSIVA	120.624	122.074

2.8 Enkelvoudige exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)

per	2013	Begroting 2013	2012
3 BATEN			
3.1 Rijks- en overige bijdragen	60.675	58.830	58.444
3.2 Collegegelden	19.745	19.072	18.003
3.3 Opbrengst werk voor derden	10.169	10.069	11.197
3.4 Overige opbrengsten	3.002	1.765	2.914
Totaal baten	93.591	89.736	90.558
4 LASTEN			
4.1 Personele lasten	68.769	67.397	66.520
4.2 Afschrijvingen	5.583	5.799	5.513
4.4.1 Huisvestingslasten	3.921	3.675	3.494
4.4.2 Beheerslasten	12.299	10.256	12.266
Totaal lasten	90.572	87.127	87.793
Saldo baten en lasten	3.019	2.609	2.765
5.1 Financiële baten	159	154	194
5.2 Financiële lasten	2.155	2.249	2.390
5 Saldo financiële baten en lasten	(1.996)	(2.095)	(2.196)
6 Exploitatiesaldo	1.023	514	569

2.9 Toelichting enkelvoudige balans en exploitatierekening

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.

Aansluiting tussen eigen vermogen enkelvoudig en geconsolideerd

	2013
Eigen vermogen Stichting NHL enkelvoudig	33.708
Eigen vermogen NHL Services BV	18
Eigen vermogen Stichting Gamevalley	(68)
Eigen vermogen NHL Plus BV	18
Eigen vermogen Stichting NHL geconsolideerd	33.676

Aansluiting tussen resultaat enkelvoudig en geconsolideerd

	2013
Resultaat Stichting NHL enkelvoudig	1.023
Resultaat NHL Services BV	-
Resultaat Stichting Gamevalley	-
Resultaat Stichting NHL geconsolideerd	1.023



Bijlage 8

Controleverklaring



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het College van Bestuur en de Raad van Toezicht van stichting NHL

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de jaarrekening 2013 van NHL te Leeuwarden gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2013 en de staat van baten en lasten over 2013 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de entiteit is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en resultaat getrouw dient weer te geven, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), alsmede voor het opstellen van het jaarverslag, in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties. Dit houdt in dat deze bedragen in overeenstemming dienen te zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het bestuur is voorts verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van de relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle, als bedoeld in artikel 2.9, lid 3 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.

Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013 en de Beleidsregels toepassing WNT, exclusief het Controleprotocol WNT. Dit vereist dat wij voldoen aan voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

*PricewaterhouseCoopers B.V., Thomas R. Malthusstraat 5, 1066 JR Amsterdam, Postbus 90351,
1006 BJ Amsterdam
T: 088 792 00 20, F: 088 792 96 40, 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.



Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, alsmede in het kader van de financiële rechtmatigheid voor de naleving van die relevante wet- en regelgeving, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en de gebruikte financiële rechtmatigheid criteria en van de redelijkheid van de door het bestuur van de entiteit gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening.

Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van NHL per 31 december 2013 en van het resultaat over 2013 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en de Beleidsregels toepassing WNT.

Voorts zijn wij van oordeel dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2013 in alle van materieel belang zijnde aspecten voldoen aan de eisen van financiële rechtmatigheid. Dit houdt in dat de bedragen in overeenstemming zijn met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Verklaring betreffende overige bij of krachtens de wet gestelde eisen

Ingevolge artikel 2:393, lid 5 onder e en f van het BW vermelden wij dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig Titel 9 Boek 2 van het BW is opgesteld, en of de in artikel 2:392, lid 1 onder b tot en met h van het BW vereiste gegevens zijn toegevoegd. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening zoals vereist in artikel 2:391, lid 4 van het BW. Tenslotte vermelden wij dat het jaarverslag voldoet aan de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals vermeld in paragraaf 2.2.5 Jaarverslag van het onderwijscontroleprotocol OCW/EZ 2013.

Amsterdam, 13 mei 2014
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend R. Goldstein RA

