

Jaarverslag 2015



NHL
HOGESCHOOL

Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur	5
1. Profiel NHL Hogeschool	6
1.1 Kernwaarden en activiteiten	7
1.2 Strategisch Plan	8
1.3 Prestatieafspraken	11
1.4 De organisatie	19
1.5 Samenwerking/fusie met Stenden Hogeschool	24
2. Het onderwijs en onderzoek van de NHL	26
2.1 Onderwijsaanbod	27
2.2 Kwaliteit: voortdurende uitdaging	28
2.3 Instroom, inschrijvingen en rendement	29
2.4 Zwaartepuntvorming, onderzoek en innovatie	34
2.5 Persoonlijke begeleiding en studiesucces	39
2.6 Internationalisering	41
3. NHL Hogeschool in bedrijf	44
3.1 Human Resource management (HRM)	45
3.2 Terugblik 2015	46
3.3 Ontwikkelingen in cijfers	48
4. Governance	52
4.1 Governance	53
4.2 Interne beheersing en control	54
4.3 Horizontale dialoog	56
4.4 Medezeggenschap	57
4.5 Rechtsbescherming	59
5. Financieel Jaarverslag	60
5.1 Financiële ontwikkelingen	61
5.2 Financieel resultaat	62
5.3 Financiële positie	64
5.4 Helderheid	68
5.5 Begroting 2016	70
5.6 Continuïteitsparagraaf	71
5.7 Verantwoording uit hoofde van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)	74
5.8 Vergoedingen aan en declaraties van bestuurders	76
6. Verslag Raad van Toezicht	78
7. Bijlagen	88
1. Samenstelling Raad van Toezicht	89
2. Portefeuilleverdeling College van Bestuur	91
3. Overzicht opleidingen NHL Hogeschool	92
4. Wijzigingen onderwijsaanbod	95
5. Overzicht van lectoraten en lectoren	96
6. Publicaties	103
7. Overzicht van kenniscentra, aandachtsterreinen en activiteiten	108
8. Gehanteerde definities prestatieafspraken	114
9. Jaarrekening 2015	118
10. Controleverklaring	154



Voorwoord Jaarverslag 2015

NHL Hogeschool

Het verslagjaar vormde de finish van ons Strategisch Plan 'Verbindend Perspectief'.

Deze eindstreep was er tegelijkertijd voor de prestatieafspraken die de hogeschool met de rijksoverheid is aangegaan. De vraag is of we geslaagd zijn. Dit jaarverslag laat zien dat dat in hoge mate het geval is.

Dit jaarverslag 2015 is het sluitstuk van ons Strategisch Plan 'Verbindend Perspectief' en voor de prestatieafspraken die de hogeschool met de rijksoverheid is aangegaan. Mede naar aanleiding van deze afspraken hebben wij de verhoging van het niveau van onderwijs en onderzoek de afgelopen jaren tot onze hoogste prioriteit verheven. Dit beleid heeft zijn vruchten afgeworpen: we hebben het eindniveau van onze opleidingen structureel weten te verhogen. We hebben onderzoek ingebed in alle curricula en het eindniveau van onze opleidingen is op orde. Ook hebben we ons stevig ingespannen op het niveau en de onderzoekskwaliteit van docenten, met een uiterst goed resultaat: inmiddels heeft 79% van onze docenten een masteropleiding voltooid.

We hebben daarbij geaccepteerd dat dat een vertragende werking heeft op rendementen. De lat is omhoog gegaan en het was voor studenten niet altijd mogelijk om direct aan de verhoogde eisen te voldoen. Gevolg is dat een groep studenten in de eindfase van de opleiding vertraging opliep met een navenant effect op het aantal langstudeerders. Dit heeft onze volle aandacht. We volgen de studievoortgang van deze en andere studenten en studenten die vertraging oplopen krijgen extra begeleiding of aanvullende trainingen aangeboden. We monitoren de studievoortgang ook op het niveau van de opleiding en vragen studenten feedback te geven over de uitvoering én ontwikkeling van ons onderwijs. Dit gesprek met studenten wordt meerdere malen per jaar gevoerd. We intensiveren tevens de rol die studenten spelen in opleidingscommissies.

Een positief gevolg van dit beleid is dat we het afgelopen voorjaar de instellingsaccreditatie hebben ontvangen. Na een goedkeuring onder voorwaarden in 2014 oordeelde de NVAO nu dat "met vlag en wimpel" aan alle condities voor een goede instellingsbrede kwaliteitszorg is voldaan. Dat betekent zeker niet dat we nu klaar zijn. De verbetering van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek moet verder worden doorgezet; het blijft onze gezamenlijke hoogste prioriteit. We moeten met meer tempo en impact kwaliteitsverbeteringen doorvoeren. Het afstudeerrendement moet de komende jaren rap verder omhoog, net als de studenttevredenheid.

De hogeschool staat aan de vooravond van een volgende fase in haar ontwikkeling: de voorgenomen fusie met hogeschool Stenden. In 2015 heeft een grondige bezinning op de ratio van de beoogde fusie plaatsgevonden en we concluderen dat de fusie met Stenden een logisch antwoord is op de veranderingen die op beide instituten afkomen. Binnen een aantal jaren treedt een vermindering van studentaantallen op als gevolg van vergrijzing en ontgroening in Nederland, maar in nog hogere mate in het Noorden. Dit zet druk op ons brede onderwijsportfolio met veel kleine opleidingen. Dit kan betekenen dat we voor onze studenten in de toekomst mogelijk niet meer het brede aanbod kunnen bieden. Tegelijkertijd is de fusie dé mogelijkheid voor de combinatie van krachten van beide instellingen: het internationale aanbod van Stenden met een aantal onderscheidende opleidingen (o.a. Hotelschool) in combinatie met de sterke regionale binding en diverse onderscheidende opleidingen van de NHL (o.a. Maritiem Instituut, Thorbecke Academie).

I.



Profiel NHL Hogeschool

1.1 Kernwaarden en activiteiten

NHL Hogeschool is een ambitieuze hogeschool. Dagelijks zijn 13.100 studenten en docenten, 21 lectoraten en 14 kenniscentra bezig met onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. Zij doen dit binnen de hogeschool, maar ook daarbuiten: bij bedrijven, instellingen en overheden. De NHL levert hiermee een belangrijke bijdrage aan het kennisniveau van de beroepsbevolking in de regio.

Innovatieve professional

Huidige en toekomstige maatschappelijke en economische opgaven vragen om innovatie en pro-activiteit. Daarom kiest de NHL voor een multisectorale benadering. Over de grenzen van het eigen vak heen kunnen kijken en kunnen samenwerken zijn essentiële vaardigheden 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. De persoonlijke en constructieve benadering tussen de hogeschool en studenten, de interdisciplinaire aanpak en de aandacht voor ondernemerschap en praktijkgerichte innovatie zijn belangrijke speerpunten van de NHL. Studenten worden gestimuleerd het beste uit zichzelf te halen. Kernwaarden die de boventoon voeren zijn: talent, betrokken, open, initiatief, ondernemend, onderzoekend, vertrouwd, ambitie, stoer en trots.

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 hebben in juni 2014 de intentie uitgesproken om te komen tot een instellingenfusie. Gezamenlijk maken de hogescholen zich sterk voor een duurzame kenniseconomie in de Noordelijke regio. Integratie en differentiatie van het gezamenlijk aanbod brengt het beste van beide hogescholen samen, met als doel te excelleren in een samenleving die zich laat kenmerken door een internationale context. Krachtenbundeling levert innovatiekracht op die ten goede komt aan alle stakeholders, de studenten voorop. Samen met de medewerkers en partners in de regio's, wordt de hogeschool van de toekomst vormgegeven.

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. Studenten kunnen ongeveer zeventig opleidingen volgen aan de NHL. 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 cursorisch- en post-hbo-onderwijs.

Kennisinstituut

Er bestaat een duidelijke koppeling met de praktijk, die het meest zichtbaar is in de kenniscentra, lectoraten en tailormade opleidingen. De NHL verzorgt onderzoek ten behoeve van bedrijven in de Noordelijke regio. Het onderzoek is praktijkgericht, innovatief en hoogwaardig en richt zich op Vital Regions en Smart, Sustainable Industries. De lectoraten van NHL Hogeschool geven een impuls aan het innovatievermogen binnen de hogeschool die ook zijn uitwerking vindt in de Friese regio.

De NHL als innovatiemotor

De NHL heeft de ambitie om als innovatiemotor de Noordelijke regio te helpen ontwikkelen tot een economisch en maatschappelijk krachtige regio. Op de NHL werken getalenteerde onderzoekers, studenten en docenten samen met mensen uit het bedrijfsleven en (semi)publieke organisaties aan praktijkgericht onderzoek. Met behulp van onderzoek worden nieuwe ideeën, goederen, diensten en processen ontwikkeld met een meerwaarde op economisch of maatschappelijk vlak, terwijl de studenten zich ontwikkelen tot innovatieve professionals. De gedachte achter de innovatiemotor is dat gezamenlijk onderzoek en co-creatie verschillende maatschappelijke effecten heeft voor de regio.

1.2 Strategisch Plan

Het verslagjaar is het laatste jaar waarvoor het Strategisch Plan 2012 – 2015 geldt. De stand van zaken wat betreft de realisering van de drie ambities en de twee randvoorwaarden ziet er als volgt uit:

Ambities

Het Strategisch Plan kent de volgende ambities:

1. De kwaliteit van onderwijs en onderzoek verhogen

Kwaliteit van het onderwijs is voortdurend onder de aandacht en er zijn in het afgelopen jaar verschillende stappen gezet om aan de verbetering daarvan te werken. Zo zijn er kennisnetwerken opgezet rondom thema's zoals toetsing en examinering, robuust curriculum, accreditaties en internationalisering. Belangstellende medewerkers kunnen hieraan deelnemen en kennis en ervaring uitwisselen. De horizontale verbinding en uitwisseling wordt hierdoor versterkt. Bovendien is er gewerkt aan de doorontwikkeling van de midterm-audits en is er een interne auditorentraining georganiseerd om de pool van auditoren ten behoeve van de midterm-audits te vergroten. De processen en planning rond visitaties en midterm-audits zijn beschreven en de informatievoorziening aan opleidingen is door middel van portals op MijnNHL ontsloten.

In het najaar van 2013 is de NHL bezocht door een auditcommissie van de Nederlands- Vlaamse accreditatieorganisatie (NVAO) en heeft de hogeschool de beoordeling 'positief onder voorwaarden' gekregen. De standaarden 'Verbeterbeleid' en 'Organisatie en beslissingsstructuur' werden met een 'voldoet ten dele' beoordeeld. De hervisatie vond plaats op 15 april 2015. De auditcommissie complimenteerde de NHL vervolgens in haar rapport voor het in accuraat vertalen en doorgewerkt krijgen van centrale thema's van (verbeter)beleid in alle lagen van de organisatie in kort tijdsbestek. De commissie constateerde dat de besturingsfilosofie accuraat werd vertaald in de organisatiestructuur op de terreinen projectmatig werken, striktere scheiding rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit heeft bijgedragen aan meer focus en sturing op gestelde beleidsdoelen. Ook is een verbetering in de cultuur waargenomen, die veranderde van vrijheidscultuur in aanspreekcultuur. Op 28 juli 2015 heeft NHL Hogeschool het definitieve NVAO-besluit ontvangen waarmee de instellingstoets kwaliteitszorg is verleend.

2. Het studiesucces verhogen

In het Strategisch Plan 2012-2015 zet de NHL 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 (SLB) begint daarmee feitelijk al voor de poort.

De NHL zet in op het vergroten van maatwerk in de voorlichting en begeleiding van 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. Naast deze activiteiten op locatie van de NHL gaat de hogeschool ook naar middelbare scholen toe. Een team van NHL-studenten geeft voorlichting en workshops op het voortgezet onderwijs.

Speciaal voor aspirant-studenten heeft NHL Hogeschool in 2015 een studieadviescentrum geopend. Studieadviseurs geven persoonlijke voorlichting en advies over de mogelijkheden voor een vervolgopleiding. Alle aankomende studenten kunnen bij het studieadviescentrum een persoonlijk gesprek over hun vervolgopleiding krijgen. De persoonlijke studiekeuzegesprekken worden ook ingezet in het kader van de 1 mei-regeling. Alle aankomende studenten krijgen een studiekeuzecheck aangeboden. Uit deze check blijkt of de aspirant-student zich goed heeft voorbereid op een vervolgopleiding. Bij een negatief advies volgt altijd een uitnodiging voor een gesprek.

In 2015 is de intensivering van de studieloopbaanbegeleiding voortgezet. Daarbij hebben de meeste opleidingen gefocust op de start en op de eindfase van de opleiding. Voor eerstejaars blijkt dat met name de periode voor de kerstvakantie van belang is voor het studiesucces in de propedeuse. Daarom hebben opleidingen in 2015 ingezet op extra studieloopbaanbegeleiding, maar ook op goede voorlichting en het inzetten van studentmentoren.

Naast individuele begeleiding is er met studenten in de eindfase veel sterker gewerkt in communities. Op die manier is niet alleen de begeleiding, maar ook de binding van studenten met hun opleiding verbeterd. Docenten die SLB uitvoeren hebben de mogelijkheid zich aan te sluiten bij het NHL-kennisnetwerk over SLB. In dit netwerk wisselen zij best practices en casuïstiek uit.

3. De marktpositie versterken

In het verslagjaar heeft de NHL een aantal strategieën ingezet om onze marktpositie te versterken:

Evenementen

De bestaande evenementenaanpak is voortgezet. Door middel van het Customer Relation Management systeem (CRM) is informatie beschikbaar over in welke fase van het keuzeprocess de NHL-doelgroep zich bevindt. De NHL speelt hier optimaal op in met een uitgebalanceerd evenementenaanbod voor studiekeuzers. De evenementen zijn qua inhoud en proces afgestemd op de behoefte van de doelgroep en worden constant geoptimaliseerd qua inhoud en proces.

Voorlichting op maat

Om tot een bewuste studiekeuze te komen zet de NHL in op persoonlijke voorlichting op maat. Het Studieadviescentrum speelt hier een belangrijke rol in. De studieadviseurs richten zich op hulp bij studiekeuze en hebben een aantal studieadviesproducten ontwikkeld (bijv. studieadviesgesprek, beroepenspel en studiekeuzeworkshop) om de studiekeuzer beter te kunnen helpen met het maken van de studiekeuze.

Marktbewerkingsplan

De NHL heeft een marktbewerkingsplan 'randregio's' ontwikkeld (uitsluitend voltijdse doelgroep) met daarin drie belangrijke uitvoeringsonderdelen:

- de inzet van de studiekeuzebus in de 'randregio's' Zwolle en Groningen;
- intensivering van de voorlichting op scholen in de randregio's: de NHL gaat veel meer naar de leerlingen toe;
- de online campagne naamsbekendheid: 'waar wil jij naar toe?'

Het motto bij bovenstaande drietrapsraket is steeds: 'de juiste student op de juiste plek'. De NHL verstrekt eerlijke voorlichting om zo aan de verwachtingen van de doelgroepen te voldoen. Hierdoor vergroot de instroom niet alleen kwantitatief, maar ook kwalitatief. Dit geldt voor zowel de voltijd productgroep als de deeltijdproductgroep.

Randvoorwaarden

Voor het realiseren van de drie hoofddoelstellingen van het Strategisch Plan zijn twee randvoorwaarden geformuleerd:

1. De continuïteit waarborgen

De NHL wil een gezonde financiële huishouding voeren. Daarom is gekozen voor resultaatsturing. Om adequate besturing te organiseren heeft de NHL op de belangrijkste processen de managementinformatievraagstukken uitgewerkt in actuele cijfers op alle niveaus. Op de verantwoordingsmomenten worden de risico's besproken die de doelstellingen belemmeren. Aan de hand van deze gesprekken is het College van Bestuur (CvB) in staat bij te sturen en zorg te dragen voor een acceptabele solvabiliteit en voldoende liquiditeit.

Studentenaantallen zijn bepalend voor de continuïteit van de NHL. De doelstelling is een stabiele of stijgende instroom bij een dalende uitval. Met behulp van projecten als Studiesucces en Eindniveau wordt tevens gewerkt aan een vergroting van het rendement (zie ook paragraaf 1.3)

2. Een inspirerend werkklimaat

Teamontwikkeling is een belangrijk onderdeel van het realiseren van een inspirerend werkklimaat. Het doel van teamontwikkeling is om een strategische- en tactische match te maken tussen de aanwezige talenten en benodigde talenten van medewerkers. Om dit te bereiken moet de dialoog manager-medewerker op een hoger plan komen. Medewerkers zullen in de toekomst meer initiatief nemen in deze dialoog.

Iedereen, ongeacht de duur en de omvang van het dienstverband, maakt deel uit van een ThuisTeam. Elk team heeft een zogenaamde backbone; deze is verantwoordelijk voor het gehele onderwijsproces van de opleiding. Medewerkers van de backbone maken minimaal 24 uur per week deel uit van het betreffende ThuisTeam. Andere medewerkers van een team vormen het flexibele deel, zij zijn meer gericht op de inhoud en de uitvoering van het lesprogramma en minder op het organisatorische deel.

Na het succes in 2014 is ook in 2015 Teams aan Zet uitgevoerd, met wederom een mooi resultaat. Het doel is teams ideeën te laten ontwikkelen die bijdragen aan de doelstellingen van de NHL.

Om zicht te krijgen op talenten van medewerkers heeft de NHL in 2015 het Talentenportaal ontwikkeld en geïmplementeerd. Het doel is om NHL'ers aan te sporen hun talenten vast te stellen. Zij nemen daarbij zelf de regie in handen. In het Talentenportaal zijn tools beschikbaar die medewerkers zicht geven op hun kwaliteiten en hoe zij deze kunnen inzetten in hun werk en voor hun team.

Om team- en talentontwikkeling binnen de NHL te stimuleren is er een traject voor leiderschapsontwikkeling uitgerold. Het doel is leidinggevendenden daar waar nodig te ondersteunen bij het maken van een strategische- en tactische match tussen de doelen die zij willen realiseren en de talenten van hun medewerkers.

De basis voor een professionaliseringstraject is het ontwikkelassessment voor leidinggevendenden gebaseerd op de vastgestelde NHL-competentieprofielen. Door het uitvoeren van nulmetingen in 2014 en 2015 is er maatwerk te leveren in professionalisering en wordt aangesloten bij de ontwikkelfase waarin individu of team zich bevindt. Gebaseerd op de NHL-besturingsfilosofie,

de gekozen leiderschapsstijl en de nulmetingen is een Management Development Programma ontwikkeld. Dit programma bevat coaching, intervisie en bijeenkomsten over actuele NHL-thema's.

1.3 Prestatieafspraken

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

In de periode 2012 -2015 focuste de NHL sterk op het verbeteren van de kwaliteit. Prioriteit lag bij het verhogen van het niveau van de opleidingen. Naast de ambitie was er ook een breed gevoelde urgentie. Een aantal opleidingen (verspreid over diverse sectoren) doorliep namelijk een hersteltraject dat vrijwel uitsluitend betrekking had op het eindniveau.

Resultaat van onze focus op kwaliteit is dat we het eindniveau van de studenten hebben verbeterd en onderzoek hebben ingebed in alle curricula. Tegelijkertijd is de kwaliteit van ons onderzoek versterkt door het ontwikkelen van onderzoeksgroepen en zwaartepunten. Ook zijn onderwijs en onderzoek sterker met elkaar verbonden. In deze integrale ontwikkeling speelden de docenten een sleutelrol. Zij hebben niet alleen de kwaliteitsverbetering van de opleidingen gerealiseerd maar ook op indrukwekkende wijze hun eigen opleidingsniveau en onderzoeks-vaardigheden verbeterd. Inmiddels heeft 79% van de docenten een opleiding op masterniveau, een sprong van 20% in drie jaar tijd.

De sterke focus op kwaliteitsverbetering had echter ook een keerzijde. De lat lag ineens hoog, waardoor studenten niet altijd direct aan de verhoogde eisen konden voldoen. Gevolg was dat veel studenten in de eindfase van hun opleiding vertraging opliepen en daardoor langer dan nominaal over hun opleiding deden.

Gedurende de gehele periode van de prestatieafspraken is de Medezeggenschapsraad betrokken geweest. De raad heeft ingestemd met de afspraken en is op verschillende momenten geraadpleegd of geïnformeerd over de maatregelen, de voortgang en de resultaten.

A. Afspraken NHL

Prestatie-indicatoren

De NHL heeft afspraken gemaakt over een aantal prestatie-indicatoren:

- studiesucces (uitval, switch, bachelorrendement);
- docentkwaliteit (aantal docenten op masterniveau);
- onderwijsintensiteit (contacturen);
- verhouding Onderwijzend Personeel (OP) en Onderwijs Ondersteunend Personeel (OOP);
- studentoordeel over de kwaliteit van het onderwijs.

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 eindstand. Van de meest recente cijfers is de bron dan wel de peildatum in de beschrijving van de indicator aangegeven.

Prestatie-indicatoren: resultaten en ambities

Thema	Waarde in 2012	Streefcijfer	Realisatie
Studiesucces: uitval, 1cHO cohort 2014	22,9%	Max. 25%	24,9%
Studiesucces: switch, 1cHO cohort 2014	9,5%	Max. 9,5%	8,3%
Studiesucces: bachelorrendement, 1cHO cohort 2010	61,8%	65%	47,7%
Kwaliteit: studentenoordeel over opleiding in het algemeen, NSE 2015	3,6	3,7	3,7
Docentkwaliteit: docenten / lectoren met master / PhD, peildatum 31 december 2015	62%	75%	79%
Onderwijsintensiteit: aandeel opleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen per week, studiejaar 2014-2015	0%	0%	0%
Indirecte kosten: verhouding OP/OOP, peildatum 31 december 2015	55,6% OP 44,4% OOP	55,6% OP 44,4% OOP	56,6% OP 43,4% OOP

Door de NHL extra toegevoegd, indicatoren studenttevredenheid:

Thema	Waarde in 2012	Streefcijfer	Realisatie
Kwaliteit: studentenoordeel over docenten, NSE 2015	3,6	3,6	3,5
Kwaliteit: studentenoordeel over toetsing en beoordeling, NSE 2015	3,4	3,4	3,5
Kwaliteit: studentenoordeel over de praktijkgerichtheid, NSE 2015	3,6	3,7	3,7

Uitval en switch

Maatregelen

- De NHL heeft gekozen voor een gefaseerde ophoging van de norm voor het negatief bindend studieadvies van 40 naar 50 EC. Het cohort 2015-2016 is het eerste cohort dat te maken heeft met een norm van 50 EC. Dit versterkt de selectieve werking van de propedeuse.
- Parallel aan de ophoging van de norm is door de opleidingen gewerkt aan de studeerbaarheid van de propedeuse. Waar nodig is de omvang en opbouw van de onderwijs-eenheden aangepast. Alle onderwijsprogramma's van de propedeuses voor het cohort 2015-2016 zijn in 2015 getoetst op studeerbaarheid.
- Naast de studeerbaarheid heeft de NHL haar beleid van versterking van de SLB in het eerste jaar voortgezet. Sinds 2012 is er veel aandacht voor motivatie, studievaardigheden en versterking van het basisoniveau van Nederlands en wiskunde. Ook dit beleid is in 2015 voortgezet.
- In 2015 heeft de NHL de 1 mei-regeling en de studiekeuzecheck verder uitgewerkt. Daarbij is gekozen voor een persoonlijke benadering. Alle aankomende studenten kunnen een persoonlijk studiekeuzegesprek aanvragen. Daarnaast wordt iedereen die een negatief advies heeft, uitgenodigd voor een gesprek.
- De NHL werkt sinds 2013 met de Noordelijke hogescholen en ROC's samen aan de verbetering van de aansluiting tussen mbo en hbo. In 2015 is een gezamenlijk toetsloket voor deficiënties gerealiseerd en is er gewerkt aan een gezamenlijke methodiek voor het versterken van generieke -studievaardigheden voor mbo'ers die willen doorstromen. Deze wordt in de doorstroom keuzeonderdelen van de mbo-opleidingen geïmplementeerd. Ook wordt mentoring ingezet als instrument. Studenten van de NHL treden op als mentor voor mbo'ers die de overstap naar het hbo willen maken.

- De afgelopen jaren is veel geïnvesteerd in het verbeteren van de voorlichting aan aankomende studenten. De invoering van de studiekeuzecheck, gecombineerd met persoonlijke studieadvies, draagt bij aan een betere voorbereiding op de vervolgopleiding.

Conclusie

De NHL blijft binnen de afgesproken streefwaarden voor uitval en switch in het eerste jaar. De selectieve werking van de propedeuse is verbeterd, zowel door ophoging van de norm voor het bindend studieadvies als door het verbeteren van de studeerbaarheid van het programma en de begeleiding van eerstejaars. Verbetering van de aansluiting, persoonlijke ondersteuning van de studiekeuze en de voorlichting aan aankomende studenten maken dat de versterking van de selectieve werking van de propedeuse niet ten koste is gegaan van de resultaten op het gebied van uitval en switch. De NHL heeft duurzaam de kwaliteit van de doorstroom van propedeuse naar hoofdfase verbeterd. Hierdoor starten studenten in de hoofdfase met minimale studieachterstand, hetgeen op termijn leidt tot een verbetering van het afstudeerrendement.

Rendement

Maatregelen

- Vanaf 2013 heeft de NHL zowel ingezet op het verbeteren van het afstudeerrendement als het verhogen van het eindniveau.
- In 2015 is (net als in 2014) in het hogeschoolbrede project Studiesucces gewerkt aan het verhogen van het afstudeerrendement. Per opleiding is een plan gemaakt en zijn specifieke maatregelen getroffen. Voorbeelden hiervan zijn het intensiveren van de begeleiding in de eindfase, een aanbod voor het ontwikkelen van onderzoeksvaardigheden en het formeren van afstudeercommunities. In 2015 zijn per opleiding extra middelen gereserveerd voor het versterken van SLB in de eindfase.
- Ondanks de intensieve aandacht voor studiesucces heeft dat nog niet geleid tot het behalen van de streefwaarde voor het afstudeerrendement. Reden daarvoor is dat eisen ten aanzien van het eindniveau voor alle opleidingen zijn verhoogd. De NHL heeft hier fors op gestuurd door middel van het hogeschoolbrede project Eindniveau en ook door expliciet prioriteit te geven aan de kwaliteit boven de kwantiteit van de afgestudeerden. Er is een gemeenschappelijk referentiekader voor het eindniveau en onderzoeksvaardigheden zijn inmiddels vanaf het eerste jaar in alle opleidingen verankerd.
- Naast de aandacht voor de laatste fase van de studie heeft de NHL ook ingezet op een structurele verbetering van de studeerbaarheid van de curricula. Onderzoek naar de onderwijsprogramma's in 2014 heeft in 2015 geleid tot specifiek beleid dat de studeerbaarheid en opbouw van de curricula moeten verbeteren. Dit wordt de komende twee jaar verder doorgevoerd.

Conclusie

De NHL heeft de afgelopen jaren op alle facetten van het onderwijs gewerkt aan een verbetering van het rendement. Daarbij is nadrukkelijk gekozen voor een kwalitatieve invalshoek. De verbetering van de propedeuse leidt tot een kwalitatieve verbetering van de doorstroom naar de hoofdfase. In de hoofdfase zijn de inrichting van de programma's, de kwaliteit van de begeleiding en de binding van studenten met hun opleiding duurzaam verbeterd. Tegelijkertijd is er hard gewerkt aan het eindniveau van onze studenten en het verankeren van onderzoeksvaardigheden vanaf het eerste jaar.

Het cohort 2010 heeft moeite te voldoen aan de eisen ten aanzien van het eindniveau en heeft een inhaalslag moeten maken. Hoewel bij veel opleidingen remediërend is gewerkt aan onderzoeksvaardigheden zijn de resultaten nog onvoldoende zichtbaar in het bachelorrendement. De NHL bereikt de streefwaarde van 65% niet.

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

Maatregelen

- De in 2014 ingestelde taskforce studenttevredenheid is in 2015 doorgedaan. Een groot deel van de door studenten aangegeven knelpunten hadden te maken met de grote groei van de studentenaantallen. In 2015 zijn daarom de werkplekken en de IT-faciliteiten verbeterd. Ook aan specifieke aandachtspunten per opleiding, zoals het verbeteren van de communicatie, is gewerkt. Het resultaat is een verbetering van de studenttevredenheid in 2015. De NHL zit op de afgesproken streefwaarde: studenten beoordelen de kwaliteit van de opleiding met een score van 3,7.
- De eigen indicatoren met betrekking tot toetsing en praktijkgerichtheid laten in 2015 een stijging van de studenttevredenheid zien. De indicator voor praktijkgerichtheid scoort met een oordeel van 3,7 op de norm. De indicator voor toetsing en beoordeling scoort met 3,5 boven de norm (3,4).
- De eigen indicator voor de kwaliteit van de docenten stijgt ten opzichte van 2014 op bijna alle items, maar blijft in 2015 toch onder de norm van 3,6. De NHL heeft veel aandacht aan deze indicator geschonken. Het percentage docenten dat een master heeft gehaald is fors gestegen en ook is veel aandacht gegeven aan de didactische en digitale kwaliteiten van docenten. Studenten geven aan dat vooral de bereikbaarheid van de docent buiten contact uren beter kan. Dit punt is inmiddels aangepakt. De uitrol van mobiele telefonie draagt hier aan bij.

Conclusie

De studenttevredenheid van de NHL heeft zich in 2015 positief ontwikkeld. De hogeschool voldoet aan de streefwaarde op de indicator voor kwaliteit; de opleiding in het algemeen wordt met een 3,7 beoordeeld. De extra toegevoegde indicatoren scoren op (praktijkgerichtheid) of boven (toetsing) de norm. Hoewel de NHL de kwaliteit van de docenten duurzaam heeft verbeterd door in te zetten op het masterniveau blijft de score op deze indicator in 2015 iets onder de norm.

Contacttijd en indirecte kosten

Maatregelen

De NHL heeft geen specifieke maatregelen geformuleerd op deze indicatoren. Sinds enkele jaren wordt het aantal te verwachten contacturen per leerjaar opgenomen in het studentenstatuut per opleiding. Een student weet dan, vóórdat het studiejaar begint, op hoeveel contacturen hij/zij kan rekenen. Voor de volledigheid merken wij op dat de opleidingen die behoren tot samenwerkingsverbanden conform artikel 8.1 van de WHW, niet in de nulmeting van 2012 en evenmin in de eindmeting van 2015 zijn opgenomen. Dit betreft de vier opleidingen van de afdeling Life Sciences:

- Biologie en Medisch Laboratorium onderzoek;
- Biotechnologie;
- Chemie;
- Chemische technologie.

Deze opleidingen zijn sinds 2004 gehuisvest in het gebouw van Van Hall Larenstein te Leeuwarden waar ook het onderwijs plaats vindt. De vijfde opleiding betreft International Business and Management Studies. De eerste twee jaar van deze opleiding worden verzorgd door Stenden Hogeschool te Leeuwarden. Daarnaast is het systeem van registratie en berekening, na afstemming met de accountant, in 2015 verder gedocumenteerd. Wat betreft de indirecte kosten is in het verslagjaar is extra geïnvesteerd in onderwijzend personeel. Dit heeft geleid tot een gunstiger verhouding OP/OOP.

Conclusie

Op zowel contacttijd als indirecte kosten voldoet de NHL aan de streefwaarde.

Kwaliteit docenten

Maatregelen

Vanaf 2012 is sterk ingezet op het stimuleren van medewerkers om een masteropleiding te volgen. De NHL heeft dit als speerpunt opgenomen in haar professionaliseringsplan en faciliteert medewerkers met een vrijstelling van 75% van de studielast (met een maximum van 40% van de aanstellingsomvang) en het vergoeden van de studiekosten. Ruim 95 medewerkers zijn op deze basis begonnen met een masteropleiding. De meesten hebben deze voor 2016 afgerond.

Voor docentvacatures geldt een masteropleiding als harde instroomeis. Slechts bij hoge uitzondering wordt hiervan afgeweken en alleen als binnen een redelijke periode alsnog een masteropleiding wordt voltooid.

Tijdelijke contracten van docenten worden alleen omgezet in een vast dienstverband als wordt voldaan aan de master-eis. Tijdelijke dienstverbanden met hbo-geschoolde docenten worden niet verlengd.

Er is een recruitmentplan gemaakt en er zijn afspraken gemaakt met universiteiten over de instroom van Phd's in een docentfunctie bij de NHL. Ook is extra geïnvesteerd in een 'master-pool' met mastergeschoolde kandidaten voor een docentfunctie in de (nabije) toekomst.

In totaal is er een netto toename (verschil tussen instroom en uitstroom) van ruim 160 master-geschoolde docenten, zowel middels werving als middels scholing.

Conclusie

De NHL heeft haar ambitie met betrekking tot het aantal mastergeschoolde docenten ruimschoots gehaald. De ambitie om nog verder te groeien in het aantal mastergeschoolden blijft onverkort overeind na 2016 en de NHL zal blijven investeren in professionalisering en recruitment. Tussen eind 2015 en medio 2017 studeren nog 41 door de NHL gefaciliteerde docenten als master af.

B. Differentiatie onderwijs

De NHL heeft in het kader van de differentiatie van het onderwijs vier afspraken gemaakt.

1. In het kader van de expertisegebieden (zwaartepunten) worden masteropleidingen ontwikkeld.
2. Het aanbod Associate degrees (Ad) wordt uitgebreid. Daarbij wordt met name ingespeeld op de deeltijdopleidingen.
3. De NHL beraadt zich in het licht van de macrodoelmatigheid op de omvang van het aanbod bacheloropleidingen.
4. De NHL ontwikkelt geen aparte route voor vwo'ers maar biedt wel een excellentieprogramma aan voor studenten die meer uit hun studie willen halen.

Maatregelen

- De ontwikkeling van masteropleidingen sluit aan op de zwaartepunten en onderzoeksgroepen van de NHL. In 2015 is het aanbod van masters opnieuw uitgebreid. De master Marine Shipping Innovations en de master Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn zijn in 2015 voor het eerst aangeboden. In 2016 wordt de master Serious Gaming aangeboden.
- De ontwikkeling van Ad-programma's is opgepakt in het kader van het programma voor deeltijd. In 2015 heeft de NHL een forse impuls gegeven aan haar deeltijdonderwijs. Een programma met als doel het flexibiliseren van de deeltijdopleidingen is gestart, waaraan alle deeltijdopleidingen meedoen. Samen met Stenden Hogeschool heeft de NHL een subsidie-regeling flexibel onderwijs voor volwassenen aangevraagd, die in januari 2016 is toegekend. Bij de verdere ontwikkeling van de voltijd Ad wordt vanaf 2016 samengewerkt met Stenden Hogeschool. Ad's worden gepositioneerd in een gezamenlijk regionaal college. De schaal-grootte en de positionering van de Ad's richting de specifieke (mbo)doelgroep wordt hierdoor versterkt.
- De NHL heeft in het kader van de macrodoelmatigheid afscheid genomen van een aantal kleine opleidingen. In 2013 zijn de bacheloropleiding Godsdienst-Pastoraal Werk, de

- bachelor- en masteropleiding Leraar Godsdienst en zes PTH-opleidingen overgedragen aan Windesheim in Zwolle.
- In 2015 heeft de NHL het excellentieprogramma verder ontwikkeld. Onder de naam X-Honours wordt een opleidingsoverstijgend programma aangeboden voor alle opleidingen. Het programma richt zich op studenten die meer uit hun studie willen halen en is gekoppeld aan een aantal minors van de NHL. In nauwe samenwerking met het werkveld werken studenten, docenten en lectoren interdisciplinair aan innovatievraagstukken. Inmiddels nemen bijna 400 studenten deel aan het programma. In de werving worden vwo-leerlingen expliciet aangemoedigd om te participeren.

Conclusie

De NHL voldoet aan haar ambities met betrekking tot de differentiatie van het onderwijs. Het gaat daarbij om de macrodoelmatigheid en robuustheid van de onderwijsprogramma's, de ontwikkeling van masters in aansluiting op de zwaartepunten en een honoursprogramma. De ontwikkeling van Ad-programma's is opgepakt in het kader van Leven Lang Leren. Daarnaast start de NHL samen met Stenden Hogeschool in 2016 een Regionaal Ad College (RAC).

C. Zwaartepuntvorming en profilering

Afspraken NHL

De prestatieafspraken ten aanzien van de zwaartepunten zoals vastgesteld op 3 november 2012 zijn in lijn met het advies van de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek aangepast in 2014. Op 26 juni 2014 heeft de NHL deze aanpassingen in een memo voor de reviewcommissie uiteengezet. Op 3 november 2014 heeft de reviewcommissie aangegeven zich te kunnen vinden in de aanpassingen ten aanzien van de zwaartepuntvorming.

In de memo van 26 juni 2014 stonden de prestatieafspraken als volgt beschreven. De NHL heeft een hogeschoolbreed thema en twee zwaartepunten vastgesteld: cross-sectorale innovatie met als zwaartepunten Vital Regions en Smart, Sustainable Industries. Daarnaast start de NHL de master Marine Shipping Innovation, de master Serious Gaming en de master Zorg, Welzijn en Technologie.

Maatregelen

Met het oog op de taak van de NHL in de regio heeft de hogeschool gekozen voor de zwaartepunten Vital Regions en Smart, Sustainable Industries. Binnen het zwaartepunt Vital Regions zet de NHL zich in voor het sociaalmaatschappelijk welzijn van de regio. Vanuit de sterke connecties met het bedrijfsleven in de Noordelijke regio richt de NHL zich binnen het zwaartepunt Smart, Sustainable Industries op productiviteitsverhoging en verduurzaming van economie, industrie en samenleving.

Om nieuwe oplossingen te creëren voorbij de grenzen van vakgebieden en organisaties, is gekozen voor cross-sectorale innovatie als werkwijze. Dit is ons hogeschoolbrede thema. Het brede multisectorale karakter van de NHL in combinatie met de band met de regio maakt de NHL een geschikte broedplaats voor cross-sectorale innovatie.

In 2015 is de governance van de zwaartepunten verder uitgewerkt. Twee instituutdirecteuren vormen de steering board van de zwaartepunten, bijgestaan door een accountmanager. Binnen het zwaartepunt is focus aangebracht in de onderzoekslijnen door te werken met onderzoeksgroepen. Een onderzoeksgroep is een groep van lectoren, (docent)onderzoekers en externen die een specifiek onderzoeksterrein binnen een zwaartepunt onderzoekt.

De zwaartepunten en de werkwijze worden hieronder verder toegelicht. Een omschrijving van het onderzoek en de valorisatie-activiteiten binnen de thema's is te vinden in paragraaf 2.4 Zwaartepuntvorming, onderzoek en innovatie.

Cross-sectorale innovatie

Samenwerking tussen afdelingen en samenwerking met het werkveld. Dat is de manier waarop

de NHL waardevolle innovaties tot stand brengt voor haar omgeving. Door cross-sectorale innovatie ontstaan immers antwoorden op vraagstukken die binnen één discipline of organisatie niet zijn op te lossen. Onze onderzoeksgroepen leggen grensoverschrijdende verbindingen bij het ontwikkelen van nieuwe kennis. De onderzoeksgroep Open Innovatie vervult hierbij een voortrekkersrol en richt zich speciaal op het gezamenlijk creëren van kennis over de grenzen van bedrijven, onderzoeksorganisaties, overheid en maatschappelijke organisaties heen.

De ontwikkeling van het netwerk cross-sectorale innovatie heeft mede vorm gekregen binnen de Frisian Design Factory en het X-lab. Hier werken divers samengestelde teams gewerkt aan cross-sectorale, multidisciplinaire oplossingen voor complexe maatschappelijke problemen. Het X-lab is een ruimte binnen NHL Hogeschool waar educatie volgens het idee van cross-sectorale innovatie centraal staat. Het X-Honoursprogramma en cross-sectorale minors, zoals de minor Frisian Design Factory, vinden hier plaats, maar de ruimte wordt ook gebruikt voor workshops en andere initiatieven.

De Frisian Design Factory, een breed netwerk van experts (creatieven, studenten, bedrijfskundigen en onderzoekers) werd 11 november 2015 onder grote belangstelling geopend. Het is gevestigd in cultureel bedrijventermin De Blokhuispoort en is aangesloten bij het internationale Design Factory Global Network (DFGN), waarin Universities of Applied Sciences uit onder andere Finland, China, Australië en Zuid-Amerika samenwerken. Een van de activiteiten bestond uit het organiseren van een Design Pressure Cooker (DPC) rond het thema water. Tijdens een DPC werken ontwerpers, bedrijven en studenten gedurende één dag van vraag naar ontwerp.

Daarnaast vindt cross-sectorale innovatie plaats in de activiteiten van de onderzoekers in de onderzoeksgroepen. In 2015 hebben de onderzoeksgroepen aan hun onderzoeksplannen gewerkt en in al deze (concept)onderzoeksplannen staat beschreven hoe lectoraten samenwerken met collega's uit de onderzoeksgroep, maar ook met onderzoekers buiten de onderzoeksgroep. Daarnaast komen cross-sectorale projecten tot stand doordat onderzoekers elkaar makkelijk weten te vinden. Nagenoeg alle disciplines zijn immer in één pand gehuisvest. Bovendien treffen onderzoekers vanuit verschillende sectoren elkaar tijdens het lectoraten-netwerk, het jaarlijkse lectoratendiner met het CvB, de bijeenkomsten van het PhD-netwerk en de kennisnetwerkenonderzoek.

Vital Regions

Het zwaartepunt Vital Regions richt zich op het welzijn van perifere regio's. Door de sterke binding met organisaties in de regio en de beschikbaarheid van veel toepasbare kennis levert de NHL een belangrijke bijdrage aan het welzijn van de regio. Een belangrijk thema is de transformatie van de plattelandssamenleving. Waar vroeger de plattelandssamenleving in hoge mate zelfstandig functioneerde, is deze nu sterk verweven met stedelijke economische activiteit. Deze transformatie heeft invloed op de voorzieningestructuren voor onderwijs, zorg en welzijn, veiligheid en bestuur.

Een belangrijk uitgangspunt in het zwaartepunt Vital Regions is dat vraagstukken lokaal worden opgepakt, maar in een breder perspectief van de internationale (kennis)gemeenschap worden geplaatst: think global, act local. De focus ligt op maatschappelijke uitdagingen zoals ook aangegeven in het programma van de Europese Commissie om Europees onderzoek en innovatie te stimuleren (Horizon 2020) en de Innovatiestrategie Noord-Nederland (RIS3).

De drie onderzoeksgroepen Vitale educatie, Zorg & Welzijn en Bestuur, Veiligheid & Recht houden zich bezig met thema's zoals 'healthy ageing', 'education for all', 'wellbeing' en 'veiligheid'. De activiteiten op het terrein van 'healthy ageing' vinden plaats binnen het Center of Expertise (CoE) Healthy Ageing.

Master Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn

In het voorjaar van 2015 is de Master Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn geaccrediteerd. In september zijn vijftien studenten met deze opleiding gestart. Het is de eerste bekostigde master op het snijvlak van zorg, welzijn en technologie in Nederland. Na breed onderzoek in en samenwerking met de praktijk, blijkt dat er meer professionals nodig zijn die regie voeren op innovatieprocessen die - als het goed is - leiden tot passende technologische ondersteuning in de zorg. Niet zozeer aan de technische, maar vooral aan de vakinhoudelijke expertise bestaat grote behoefte. Deze (post-initiële) opleiding richt zich daarom vooral op professionals uit zorg en welzijn. Vakbladen als Nursing, Zorgvisie, ICT Magazine en Maatwerk hebben inmiddels aandacht besteed aan het belang van deze nieuwe master.

Smart, Sustainable Industry

Binnen het zwaartepunt Smart, Sustainable Industries richt de NHL zich op productiviteitsverhoging en verduurzaming van economie, industrie en samenleving. Met het schaarser worden van arbeid als gevolg van de vergrijzing, maar ook met de toenemende schaarste aan grondstoffen en kapitaal, is Smart, Sustainable Industries een belangrijk thema voor de samenleving. Door te werken aan slimme en duurzame innovaties kan de concurrentiepositie van de Noordelijke regio worden behouden en versterkt. Hierbij werkt de NHL samen binnen het Innovatie Pact Friesland (IPF). De NHL 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.

Binnen het zwaartepunt Smart, Sustainable Industries richt de NHL zich op branches die voor de Noordelijke regio van belang zijn: de maritieme sector, watertechnologie, mkb met groeiambities, innovatieve hightech-bedrijven (Innovatiecluster Drachten) en de creatieve industrie. De activiteiten van de NHL als penvoerder van het Coe Water Technology passen binnen dit thema. Daarnaast werkt de NHL ook binnen het CoE Energie aan het slimmer en duurzamer maken van onze economie. De NHL is officieel ambassadeur van het landelijke initiatief Smart Industry. Het ministerie van Economische Zaken is opdrachtgever van dit initiatief. NHL Hogeschool is ambassadeur geworden op basis van onderzoeksresultaten en initiatieven binnen het zwaartepunt Smart Sustainable Industries.

Binnen het zwaartepunt zijn de volgende onderzoeksgroepen actief: Duurzaamheid, Smart Industries, Watertechnologie (in onderzoeksgroep gelieerd aan Smart Industries), Maritiem, Concurrentiekracht.

Masters

Master Serious Gaming

In het afgelopen decennium is in Nederland een (serious) gaming industrie van redelijke omvang ontstaan, waarin zo'n 150 bedrijven en enkele tientallen organisaties, opleidingen en onderzoeksprogramma's actief zijn. De Nederlandse serious gaming industrie past in het beeld van de creatieve industrie dat in het voorjaar van 2011 in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw & Innovatie is geschetst. Om het onderscheidend vermogen van de sector ten volle te kunnen benutten moesten er volgens de opstellers wel flinke stappen worden gezet. In de praktijk is bijvoorbeeld grote behoefte aan innovatieve professionals die kunnen zorgen voor wetenschappelijke onderbouwing van evidence-based games. Daarnaast is de behoefte groot aan strategische cross-overs met andere topsectoren. De masteropleiding Serious Gaming voorziet in deze behoefte. Zij leidt professionals op die als intermediair kunnen optreden tussen de game-ontwikkelaars en de organisaties waar de games worden ingezet. Afgestudeerden kunnen ontwikkeltrajecten aansturen en de mogelijke bijdrage van serious gaming in specifieke situaties (wetenschappelijk onderbouwd) op waarde schatten.

NHL Hogeschool heeft in 2015 het macrodoelmatigheidsonderzoek, de toets nieuwe opleiding en de visitatie met succes doorlopen en start in 2016 met de nieuwe masteropleiding Serious Gaming.

Master of Marine Shipping Innovations

Noord-Nederland kent traditioneel een grote maritieme bedrijvigheid. Het gaat hierbij zowel om maritieme techniek (scheepsbouw/jachtbouw/werven) als maritieme operations (scheepvaart en transport, baggerindustrie). Vanuit de sector is een sterke behoefte aan innovatie.

Met de nieuwe master bouwt de NHL Hogeschool voort op haar uitstekende 'trackrecord' van de opleidingen van de afdeling Maritiem Instituut Willem Barentsz (B. Maritiem Officier, B. en Ad Maritieme Techniek en B. Ocean Technology) en de onderzoeksgroep Maritiem.

In 2015 is NHL Hogeschool gestart met de masteropleiding Marine Shipping Innovations. Uit het werkveld kwamen signalen dat er behoefte is aan een dergelijke opleiding. Veranderingen volgen elkaar steeds sneller op; de kwaliteitseisen worden steeds hoger en de internationale concurrentie neemt toe. De master Marine Shipping Innovations voorziet in de behoefte aan professionals die in hun uitvoerende werkzaamheden een oplossing bieden voor complexe situaties en die tevens in staat zijn om de verbinding te leggen tussen uitvoering en beleid. Zo vult de opleiding het "gat" tussen het uitvoerend werk op bachelorniveau en het beleidsmatige niveau.

Conclusie

De NHL richt zich binnen haar zwaartepunten en het thema cross-sectorale innovatie op het ontwikkelen van kennis en innovaties voor en met de Noordelijke regio. De bundeling van kennis en onderzoekscapaciteit in onderzoeksgroepen zorgt ervoor dat de NHL een gerichte bijdrage kan leveren aan vraagstukken op het terrein van perifere regio's en slimme en duurzame economische ontwikkelingen. De Frisian Design Factory is een inspiratiebron voor het cross-sectoraal werken binnen de NHL en daarbuiten. Al met al heeft de succesvolle uitvoering van bovenstaande plannen ervoor gezorgd dat de NHL een belangrijke bijdrage kon leveren aan de Noordelijke regio en vergelijkbare regio's.

1.4 De organisatie

NHL Hogeschool is een dynamische organisatie waar circa 1.100 gedreven mensen werken, met hun eigen specifieke expertise. De NHL staat bekend als nuchter maar gedreven, open en sociaal en geworteld in de regio. Ruim 13.000 studenten volgen onderwijs aan de NHL. Dit kan in Leeuwarden zijn op de hoofdlocatie, maar ook op Terschelling, in Groningen of in Zwolle.

Bestuur en ondersteuning

Het CvB bestaat uit twee leden: Willem Slink (voorzitter) en Jan van Iersel. Samen hebben zij de dagelijkse leiding over de NHL. Het college 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.

Het CvB vergadert wekelijks in aanwezigheid van de bestuurssecretaris en (op uitnodiging) met inhoudsdeskundigen. Elke twee weken overlegt het CvB met instituutdirecteuren en staf-directeuren in het Platform voor Beleid en Innovatie (PBI). Het PBI bespreekt alle belangrijke ontwikkelingen binnen en buiten de NHL, bijvoorbeeld op het gebied van strategie, onderwijs-concept, lectoraten, contractactiviteiten, informatisering, intern bekostigingsmodel en Noordelijke samenwerking.

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

Besturingsfilosofie

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

In 2012 heeft de NHL haar besturingsfilosofie aangescherpt en een proces in gang gezet om sturing en resultaatsverantwoordelijkheid laag in de organisatie te brengen en te borgen. In het verslagjaar heeft dat onder andere verder vorm gekregen het programma Teams aan Zet. In dit programma worden teams uitgenodigd en uitgedaagd plannen te maken die direct en op hun niveau bijdragen aan de realisatie van de NHL-doelstellingen. Deze plannen zijn door het CvB beoordeeld en goede plannen hebben budget toegewezen gekregen. Deze aanpak is zeer direct, het hele proces van planvorming tot budgettoekenning voltrekt zich binnen drie maanden en genereert zeer veel enthousiasme en betrokkenheid van medewerkers.

Verantwoordelijkheden laag in de organisatie brengen, vraagt extra inzet en betrokkenheid van teams. In 2015 is gestart met een meerjarig programma voor teamontwikkeling. Hierin is aandacht voor zowel de optimale samenstelling van teams in omvang en kwaliteit alsook het vermogen van teamleden elkaar te versterken, samen te werken, feedback te geven en aan te spreken. Deze ontwikkeling naar meer resultaatsverantwoordelijkheid binnen teams vraagt ook een andere rol en inzet van leidinggevendenden. De NHL ondersteunt hen in deze transitie middels een MD-leergang en het bieden van gerichte begeleiding aan leidinggevendenden.

Opleidingen en instituten

De NHL heeft een breed aanbod van bachelors, masters en Associate degrees gericht op zowel de schoolverlaters als de professionals. Vanuit dit aanbod is de NHL verbonden met alle sectoren in de maatschappij. Dat maakt de NHL een krachtige speler in de Noordelijke regio.

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. Een instituut is onderverdeeld in onderwijsafdelingen. Deze worden geleid door afdelingshoofden.

Service Centre

De ondersteunende diensten van de NHL werken samen in het Service Centre (SC). Het SC zorgt voor uitvoering van alle onderwijsondersteunende processen en bestaat uit de volgende onderdelen:

- Centrale Services: expertise met betrekking tot projectmatig werken, informatiemanagement, ICT-/business consultancy en procesoptimalisatie (Lean-filosofie).
- Onderwijslogistieke Services: alle onderwijslogistieke processen gericht op de organisatie en ondersteuning van het onderwijs vanaf inschrijving tot en met diplomering en uitschrijving voor alle opleidingen/afdelingen, studentengroepen en cursisten.
- Studenten Services: alle opleidingsonafhankelijke processen gericht op het ondersteunen van de student tijdens zijn studieloopbaan.
- Facilitair & ICT Services: alle processen gericht op de instandhouding, het gebruik en door ontwikkeling van het vastgoed en de ICT-infrastructuur.
- Marketing & Communicatie Services: alle processen gericht op werving van nieuwe studenten/cursisten, interne en externe communicatie en marketing.
- HR Services: alle administratieve processen gericht op de in- en uitdiensttreding van medewerkers.

De doelen van het SC worden op een systematische wijze bereikt door met vijf strategieën te werken, die elkaar versterken:

- Continu verbeteren (gebaseerd op de Lean-filosofie) maakt onderdeel uit van de dagelijkse werkzaamheden. Procesgericht werken staat centraal.
- Standaardisatie zorgt voor het leveren van diensten met een constante, uniforme en hoge kwaliteit.
- Het SC wordt ervaren als een betrouwbare partner, is professioneel in haar handelen.
- Er gelden heldere afspraken over de dienstverlening door het SC, vastgelegd in een Producten en Diensten Catalogus (PDC).
- Het SC is altijd in control met de feiten.

Continue verbetering vereist een professionele cultuur waarin medewerkers elkaar feedback geven. Het vereist ook vergaande standaardisatie, waardoor de snelheid kan worden verbeterd en de kwaliteit gewaarborgd. De clusters binnen het SC hebben hun (meerjaren)plannen gebaseerd op deze strategieën.

Learning Centre

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

Directie Finance & Control

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

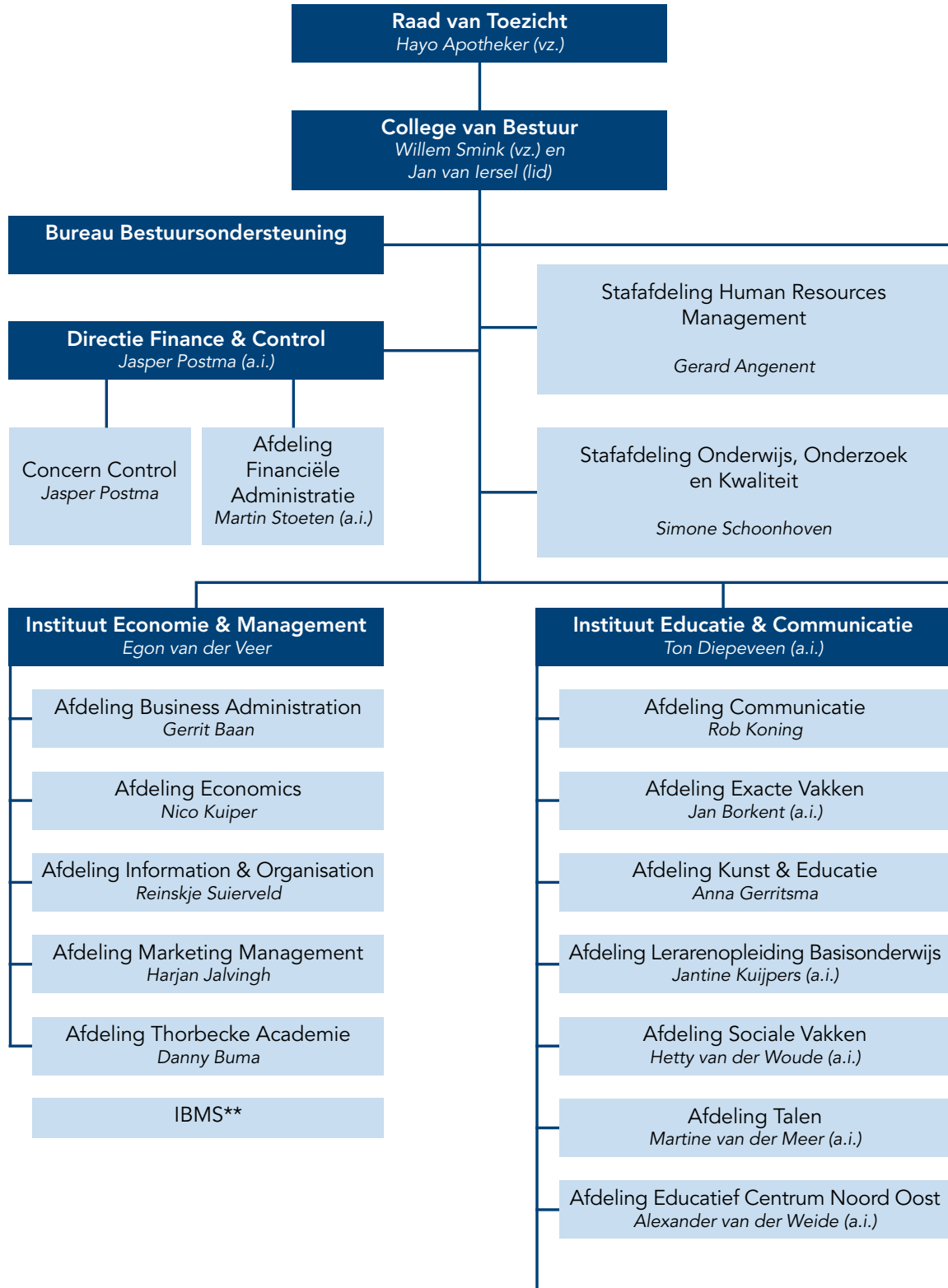
Medezeggenschap

De NHL koos in 2010 voor handhaving van een ongedeelde medezeggenschapsstructuur. Dat betekent dat de Wet op de ondernemingsraden niet van toepassing is. De NHL heeft een Medezeggenschapsraad die het CvB gevraagd en ongevraagd adviseert en op bepaalde onderwerpen instemmingsrecht heeft. De Medezeggenschapsraad (MR) wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris, die deel uitmaakt van Bureau Bestuursondersteuning.

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

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

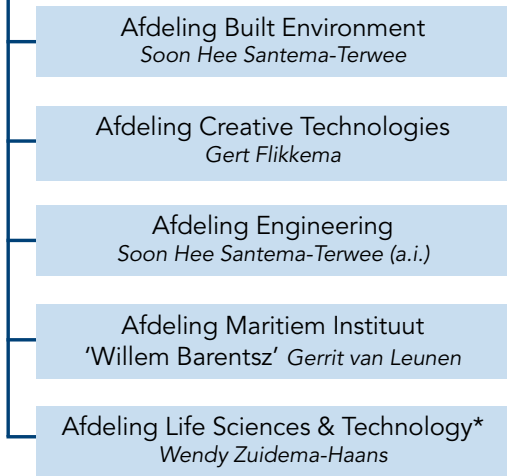
Organogram (per 31 december 2015)



Service Centre
André Abrahamse

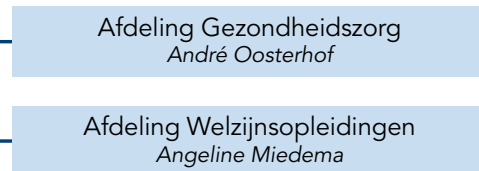


Instituut Techniek
Hans Drijfhout



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

Instituut Zorg & Welzijn
Willie van der Galiën-Roodhardt



Interafdeling Educatieve Masteropleidingen
Vakmaster *Babs van Gazelle* en *Simon Rozendal (a.i.)*
Master Pedagogiek vacature

1.5 Samenwerking/fusie met Stenden Hogeschool

NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool hebben in 2013 besloten op verschillende gebieden intensiever te gaan samenwerken. De twee instellingen willen hiermee de Friese kenniseconomie structureel versterken en de maatschappelijke rol van het hbo in de Noordelijke regio nadrukkelijker invullen.

Daartoe hebben de colleges van bestuur in 2013 een proces gestart om de mogelijkheden en wenselijkheden van verdergaande samenwerking te onderzoeken. Deze zogenaamde verkenningsfase is in juni 2014 afgerond in de vorm van een uitgebreide rapportage. Op basis hiervan hebben de colleges van bestuur op 3 juli 2014 de intentie tot een fusie van de instellingen uitgesproken.

In september 2014 hebben de colleges van bestuur van beide hogescholen een vervolg gegeven aan deze intentie, door een zogeheten Ontwerpfase te starten. Doel van deze Ontwerpfase was zodanige voorbereidingen te treffen dat de beide colleges van bestuur voor juli 2015 een voorgenomen besluit tot een instellingenfusie konden nemen. De Ontwerpfase had ook als doel het ontwerp van de nieuwe beoogde hogeschool te ontwikkelen. Om deze resultaten op te kunnen leveren, zijn acht projectgroepen van start gegaan: 1. Governance, 2. Organisatiecultuur en structuur, 3. Onderwijs en Onderwijskwaliteit, 4. Onderzoek/Innovatielab, 5. Internationalisering, 6. Human Resources, 7. Opstellen Fusiedocumenten en 8. Digitale Hogeschool.

Van meet af aan - zowel tijdens de Verkenningsfase als tijdens de Ontwerpfase - hebben de beide colleges van bestuur grote waarde gehecht aan de betrokkenheid van de interne en externe stakeholders van beide hogescholen bij het proces. Daartoe zijn tijdens de Ontwerpfase veel bijeenkomsten in de vorm van ontbijtsessies, lunches en ateliers met medewerkers en studenten georganiseerd. Ook de externe klankbordgroep en de beide Colleges zijn regelmatig bijeen geweest. Uitgangspunt daarbij was om de kennis, kunde en ervaring van de stakeholders optimaal in te zetten voor de ontwikkeling van de nieuwe hogeschool.

Eind april 2015 hebben de projectgroepen hun eindrapportages opgeleverd. Deze zijn geïntegreerd in een concept voor het Ontwerp van de nieuwe hogeschool. De Colleges hebben daarna interne gremia (Raden van Toezicht, Medezeggenschapsraden, Platform Beleid en Innovatie (PBI) van de NHL, afdelingsvergaderingen NHL, Stendenberaad) geconsulteerd over dit concept en het vervolgens bijgesteld, aangescherpt en vastgesteld.

Dit alles heeft geresulteerd in een op 29 juni 2015 door beide Colleges overeengekomen voorgenomen besluit tot een instellingenfusie. Dit voorgenomen besluit is op 30 juni 2015 voorzien van het Fusiedocument, het Ontwerp van de nieuwe hogeschool, een Fusie Effect Rapportage en andere bijlagen ter instemming voorgelegd aan de MR van de NHL en aan de Centrale Medezeggenschapsraad van Stenden Hogeschool.

Op 15 september 2015 is het voorgenomen besluit aan de orde geweest in de vergadering van de MR van de NHL. De MR neigde op dat moment tot het onthouden van instemming aan het voorgenomen fusiebesluit omdat de MR vond dat op belangrijke onderdelen informatie ontbrak. Het College van Bestuur nam dit besluit voor nader beraad terug. Een vergelijkbare situatie ontstond bij Stenden Hogeschool. Vervolgens zijn in oktober en november 2015 uitvoerige en intensieve beraadslagingen tussen de Colleges en de medezeggenschapsraden over het vervolg geweest. Deze bijeenkomsten mondden uit in het voorstel voor een zogeheten roadmap, een schets van de wijze waarop het vervolg van de fusiebesprekingen eruit ziet. In de vergadering van 15 december heeft de Medezeggenschapsraad van de NHL besloten (onder voorwaarden) akkoord te gaan met dit voorstel.



2.



Het onderwijs en onderzoek van de NHL

NHL Hogeschool hecht aan een goede verbinding met de praktijk. Dat is direct terug te zien in het onderwijs. Studenten voeren een groot deel van hun programma uit in de praktijk, in samenwerking met bedrijven en instellingen uit de regio. Stages, praktijkgericht onderzoek en praktijkopdrachten zijn ingebed in de curricula van alle opleidingen. Het brede aanbod van de NHL maakt dat de hogeschool verbonden is met vrijwel alle sectoren in de Noordelijke regio. Steeds vaker werken we interdisciplinair vanuit verschillende opleidingen samen met organisaties en bedrijven uit de regio, de verbinding zoekend met onze lectoraten. Zo combineren we onderwijs met onderzoek en wordt samen met het bedrijfsleven aan actuele innovatievraagstukken in de regio gewerkt.

2.1 Onderwijsaanbod

De NHL heeft 54 bacheloropleidingen, 4 Associate Degree opleidingen en 12 masteropleidingen. Ruim de helft van de bachelor- en AD-programma's wordt ook in deeltijd aangeboden. De masters richten zich volledig op de doelgroep professionals en worden alleen in deeltijd aangeboden. Daarnaast heeft de NHL een omvangrijk aanbod aan contractonderwijs.

In bijlage 3 staat een overzicht van alle in het CROHO-geregistreerde opleidingen.

Mutaties opleidingen 2015

Uitbreiding

Per 30 juni 2015 is de nieuwe deeltijdse masteropleiding Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn gestart.

Per 1 september 2015 is de nieuwe bacheloropleiding Ruimtelijke Ontwikkeling gestart. Deze opleiding vervangt de bacheloropleiding Mobiliteit waarvan de instroom per 31 augustus 2015 is geëindigd. De bacheloropleiding Mobiliteit zal per 31 augustus 2020 eindigen (conversie Instituut Techniek).

Wijziging

De naam van de bacheloropleiding Bedrijfswiskunde is per 1 september 2015 gewijzigd in Toegepaste Wiskunde (conversie Instituut Techniek).

De naam van de bacheloropleiding Scheepsbouwkunde is per 1 september 2015 gewijzigd in Maritieme Techniek (conversie Instituut Techniek).

Beëindiging

De instroom voor de deeltijdse inrichting van de bacheloropleiding Commerciële Economie is per 31 januari 2015 beëindigd.

De instroom voor de deeltijdse inrichting van de bacheloropleiding HBO-Rechten is per 31 januari 2015 beëindigd.

2.2 Kwaliteit: voortdurende uitdaging

Kwaliteit van het onderwijs is voortdurend onder de aandacht en er zijn in het afgelopen jaar verschillende stappen gezet om aan de verbetering daarvan te werken. Zo zijn er kennisnetwerken opgezet rondom thema's zoals toetsing en examinering, robuust curriculum, accreditaties en internationalisering. Belangstellende medewerkers kunnen hieraan deelnemen en kennis en ervaring uitwisselen. De horizontale verbinding en uitwisseling wordt hierdoor versterkt. Bovendien is er gewerkt aan de doorontwikkeling van de midterm-audits en is er een interne auditorentraining georganiseerd om de pool van auditoren ten behoeve van de midterm-audits te vergroten. De processen en planning rond visitaties en midterm-audits zijn beschreven en de informatievoorziening aan opleidingen is door middel van portals op MijnNHL ontsloten.

Instellingsaccreditatie

In het najaar van 2013 is de NHL bezocht door een auditcommissie van de Nederlands-Vlaamse accreditatieorganisatie (NVAO) en heeft de hogeschool de beoordeling 'positief onder voorwaarden' gekregen. De standaarden 'Verbeterbeleid' en 'Organisatie en beslissingsstructuur' werden met een 'voldoet ten dele' beoordeeld. De hervisitatie vond plaats op 15 april 2015. De auditcommissie complimenteerde NHL hogeschool vervolgens in haar rapport voor het accuraat vertalen en doorgewerkt krijgen van een aantal centrale thema's van (verbeter)beleid in alle lagen van de organisatie in kort tijdsbestek. De commissie constateerde dat de besturingsfilosofie accuraat werd vertaald in de organisatiestructuur op de terreinen projectmatig werken en een striktere scheiding rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dit heeft bijgedragen aan meer focus en sturing op gestelde beleidsdoelen. Ook werd een verbetering in de cultuur waargenomen, die veranderde van vrijheidscultuur in aanspreekcultuur. Op 28 juli 2015 heeft NHL Hogeschool het definitieve NVAO-besluit ontvangen waarmee de instellingstoets kwaliteitszorg is verleend.

Visitaties en accreditaties

In 2015 hebben drie hervisitaties plaatsgevonden: bacheloropleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving, bacheloropleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en de bacheloropleiding Commerciële Economie.

De opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening heeft een positief besluit van de NVAO ontvangen en de opleiding Docent Beeldende Kunst en Vormgeving een positief voornemen tot besluit. Een definitief besluit volgt. De opleiding Commerciële Economie heeft een positief rapport ontvangen naar aanleiding van de hervisitatie. De aanvraag voor accreditatie is nog in behandeling bij de NVAO.

In het najaar van 2015 zijn de bacheloropleidingen Leraar Voortgezet Onderwijs van de tweede graad gevisiteerd. Dit betrof de lerarenopleidingen Biologie, Scheikunde, Wiskunde, Natuurkunde, Aardrijkskunde, Geschiedenis, Algemene Economie, Bedrijfseconomie, Maatschappijleer, Gezondheidszorg en Welzijn, Duits, Engels, Frans, Fries en Nederlands. De

opleidingen zijn geclusterd gevisiteerd samen met de Opleidingsscholen School of Education, Groninger Opleidingsschool en Friesland College. Ook het scholingstraject Pedagogische Didactische Bekwaamheid (PDG) maakte onderdeel uit van de visitatie. Het rapport van deze visitatie wordt in maart 2016 verwacht. De besluiten van de NVAO zullen naar verwachting eind 2016 volgen.

Twee nieuwe masteropleidingen zijn in 2015 gevisiteerd in het kader van de Toets Nieuwe Opleiding. Het betreft de masteropleiding Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn en Serious Gaming. Beide opleidingen hebben in eerste instantie een positief besluit onder voorwaarden ontvangen. De masteropleiding Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn heeft inmiddels het onvoorwaardelijk positieve accreditatiebesluit ontvangen. De masteropleiding Serious Gaming is door de NVAO verzocht voor eind april 2016 aan te tonen dat zij aan de voorwaarden heeft voldaan.

Nationale Studenten Enquête

In 2015 heeft de helft van de studenten de Nationale Studenten Enquête (NSE) ingevuld. Op vrijwel alle items is een hogere score dan in 2014. De grootste stijging van de verbetering zat in de themascores toetsing en beoordeling, voorbereiding op de beroepsloopbaan en wetenschappelijke vaardigheden.

Hoewel de studenttevredenheid over de hele linie is gestegen, blijft de NHL op veel items onder het landelijke gemiddelde. Dit is deels te verklaren door de snelle groei die de NHL heeft door- gemaakt en de druk op de faciliteiten die hiervan het gevolg waren. De uitslagen van de NSE zijn per opleiding door docenten met studenten besproken. Waar nodig is door middel van klantarena's dieper ingegaan op de achterliggende argumenten van studenten. Op basis van deze gesprekken zijn verbeterplannen opgesteld. Het succes van de klantarena's en de positieve waardering van studenten voor deze dialoogvorm heeft er toe geleid dat de NHL dit instrument inmiddels structureel inzet in de permanente kwaliteitsdialoog met studenten.

2.3 Instroom, inschrijvingen en rendement

Instroom

In 2015 stroomden 3.061 studenten in bij NHL Hogeschool. Dit is een daling van 375 studenten ten opzichte van 2014 (ruim 12%). Landelijk daalde de instroom in het hbo met 10.454, dit is een daling van 9%. De stijging bij de deeltijdopleidingen is ook in de landelijke cijfers zichtbaar (van 11.854 naar 11.902). Landelijk is er tevens sprake van een stijging in de duale instroom (van 2.245 naar 2.388).

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

	NHL Voltijd	NHL Deeltijd	NHL Duaal	NHL Totaal
2010	2382	708	52	3142
2011	2594	602	46	3242
2012	2769	618	57	3444
2013	2885	561	33	3479
2014	2907	505	24	3436
2015	2434	607	20	3061

Vooropleiding instroom

Het grootste deel van de instroom (43%) bestaat uit studenten met een havo-vooropleiding. Het aandeel havisten is vergelijkbaar met het landelijke beeld (45%). Het aandeel studenten met een ho-vooropleiding (18%) is beduidend hoger dan het landelijke beeld (10%).

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

	HAVO	VWO	MBO	HO	Overig
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
2014	44,0	5,0	33,0	14,0	4,0
2015	43,0	5,0	30,0	18,0	5,0

Instroom per sector

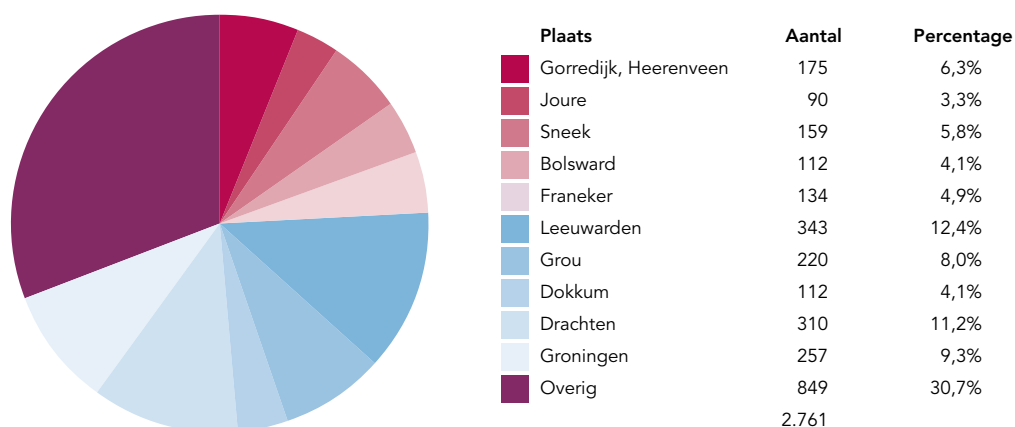
De grootste instroom in 2015 vond plaats bij de sector bètatechniek (voorheen HTNO geheten), voor het eerst met een instroom van 887 groter dan de sector Economie (780).

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

	HEO	HGZO	KUO	HPO	HSAO	HTNO
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
2014	27	8	2	24	12	27
2015	26	7	2	25	12	29

Instroom naar herkomst

Regionale herkomst instroom 2015 (Bron: Bureau Inschrijving NHL)



Het aantal van 2.761 betreft de nieuwe instroom aan unieke studenten per 1 september 2015. Het aantal inschrijvingen van 3.061 zoals vermeld in de voorgaande subparagrafen is inclusief dubbele inschrijvingen van onder andere de artikel 8.1 samenwerkingen en joint degrees. Ruim 30% (849 overig) is afkomstig uit andere dan de genoemde regio's.

Marktaandeel instroom

In 2014 bedroeg het marktaandeel van de instroom 2,63%, dat is nagenoeg gelijk aan het niveau van 2013 (2,64%). In 2014 was dit 2,71%.

Samenstelling ingeschreven studenten

De instroom van vrouwen is landelijk gezien iets gedaald ten opzichte van 2014: 51% in plaats van 52%. Bij de NHL is het aandeel vrouwen evenals vorig jaar 48%.

Het aantal ingeschreven studenten is in 2015 met 21 studenten toegenomen.

Man-vrouw verdeling ingeschreven studenten NHL 2010-2015

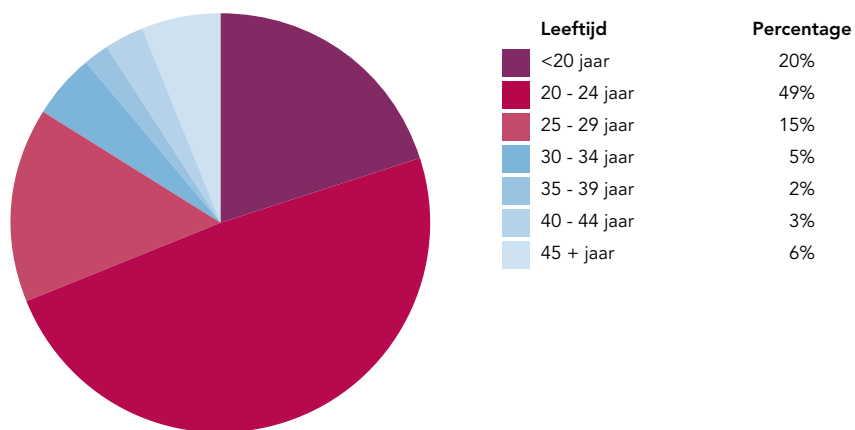
(Bron: Vereniging Hogescholen)

	Ingeschreven	Man	Vrouw
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
2014	12.735	6.648	6.087
2015	12.756	6.633	6.123

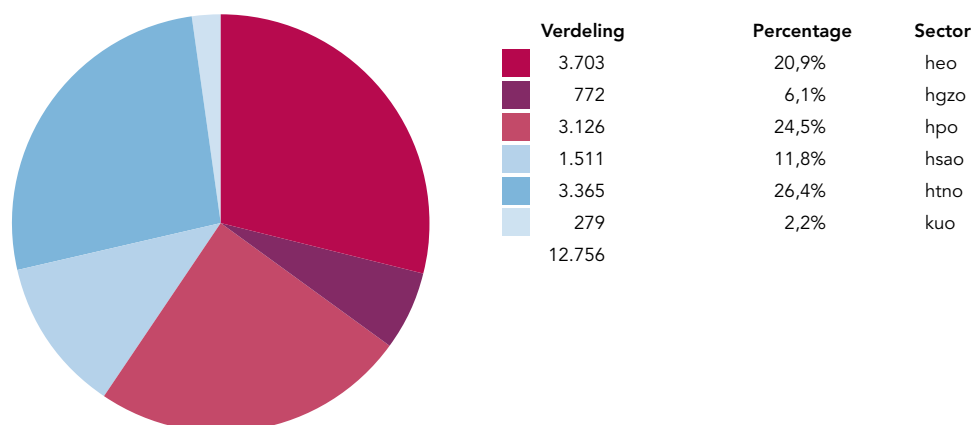
Het totale marktaandeel (inschrijvingen) is in 2015: 2,84%, in 2014 was dit 2,82% en het jaar daarvoor 2,74%.

Verdeling ingeschreven studenten NHL 2015 naar leeftijd in %

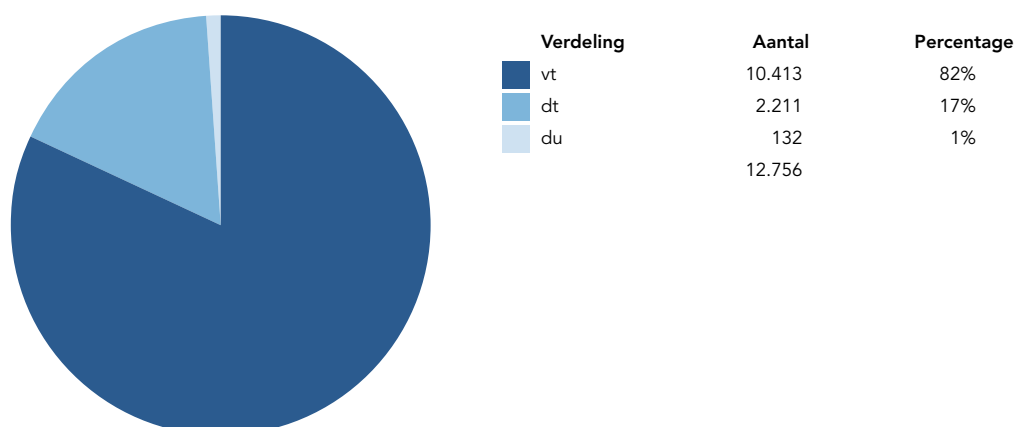
(Bron: Vereniging Hogescholen)



Verdeling ingeschreven studenten NHL 2015 naar hbo-sector in %
(Bron: Vereniging Hogescholen)



Verdeling ingeschreven studenten NHL 2015 naar opleidingsvorm in %
(Bron: Vereniging Hogescholen). Deze is exact gelijk aan de verdeling in 2014.



Studierendementen

Het gemiddelde afstudeerrendement (na vijf jaar studie) van alle NHL-opleidingen samen is voor het instroomcohort 2009 nagenoeg gelijk aan het gemiddelde van alle opleidingen in Nederland. Dit geldt ook voor de sectoren hoger technisch en natuurwetenschappelijk onderwijs (htno) en hogere sociale studies (hsao).

De sector hoger economisch onderwijs (heo) doet het al jaren structureel beter dan landelijk (voor het cohort 2009 47,9% t.o.v. 42,8%). De sectoren hoger gezondheidszorg onderwijs (hgzo) en hoger pedagogisch onderwijs (hpo) scoren nog onder het landelijk gemiddelde.

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

	NHL	Landelijk
2005	56,7	56,3
2006	53,6	54,0
2007	55,4	53,8
2008	52,0	52,7
2009	50,1	50,0

Het afstudeerrendement van de vrouwelijke studenten van de NHL is structureel hoger dan dat van de mannelijke studenten van de NHL. Van het cohort 2009 is 58,3% van de vrouwen na vijf jaar afgestuurd, tegen 42,4% van de mannen. Dit is ook het landelijke beeld (58,6% resp. 40,2%).

Uitval

Sinds 2007 was er bij de NHL sprake van een daling in de uitval van eerstejaarsstudenten, met een kleine fluctuatie in 2011-2012. Het instroomcohort 2013-2014 laat een uitvalpercentage zien van 15,6%, wat nog wel onder het landelijk gemiddelde van 16,9% is.

Het uitvalpercentage na drie jaar (instroomcohort 2011) ligt eveneens onder het landelijk gemiddelde. 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: Vereniging Hogescholen)

	NHL na 1 jaar	Landelijk na 1 jaar	NHL na 3 jaar	Landelijk na 3 jaar
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	20,8	22,5
2011	14,3	17,6	nb	nb
2012	12,8	15,7	nb	nb
2013	15,6	16,9	nb	nb

Diploma's

Zowel bij de NHL als op landelijk niveau is het aantal uitgegeven diploma's in 2014-2015 gestegen. Bij de NHL is de stijging 13%, landelijk is dit 5%.

Uitgegeven diploma's (Bron: Vereniging Hogescholen)

	NHL	Landelijk
2010	1.760	67.729
2011	1.849	71.045
2012	1.431	64.383
2013	1.454	66.112
2014	1.646	69.521

2.4 Zwaartepuntvorming, onderzoek en innovatie

NHL als innovatiemotor

De NHL heeft de ambitie om als innovatiemotor de Noordelijke regio te helpen ontwikkelen tot een economisch en maatschappelijk krachtige regio. De hogeschool doet dat met behulp van onderzoek en in een internationale context. De NHL richt zich op haar zwaartepunten Vital Regions en Smart, Sustainable Industries en werkt volgens en het hogeschoolbrede thema cross-sectorale innovatie.

Het idee achter de innovatiemotor is dat door gezamenlijk onderzoek te doen en te werken aan innovaties (co-creatie), een combinatie van maatschappelijke effecten kan worden bereikt. Door te werken aan innovatieve ideeën, goederen en, diensten ontwikkelen de betrokkenen zich. Deze innovatieve professionals zijn vervolgens de motor achter de vergroting van het lerend vermogen van hun organisaties. Deze innovatieve organisaties dragen vervolgens bij aan het innovatievermogen van de regio.

Binnen het zwaartepunt is focus aangebracht in de onderzoeklijnen door te werken met onderzoeksgroepen. Een onderzoeksgroep onderzoekt een specifiek onderzoeksterrein binnen een zwaartepunt. Binnen een onderzoeksgroep werken lectoren samen met docenten met onderzoekstaken (docent-onderzoekers), onderzoekers die ook betrokken zijn bij onderwijs (docerende onderzoekers) en gastonderzoekers. Deze gastonderzoekers zijn vaak afkomstig van externe partijen waarmee de NHL een duurzame samenwerkingsrelatie onderhoudt.

In 2015 is nieuw beleid gemaakt gericht op het creëren van meer mogelijkheden voor docenten om onderzoekstaken te vervullen. Het College van Bestuur (CvB) gaat ervan uit dat de kwaliteit van docenten en de kwaliteit van het onderwijs verhoogd kan worden door docenten te betrekken in de onderzoeksgroepen en door hen meer (praktijkgericht) onderzoek te laten doen op hun eigen vakgebied. Om het beoogde effect te bereiken, is investeren in enkele uren onderzoek per week per docent niet afdoende. Daarom worden de docenten voor minimaal twee dagen per week vrijgemaakt om onderzoek te doen. Elke afdeling kan hiervoor één docent voordragen. Het is de bedoeling dat deze docenten als vraagbaak voor hun collega's fungeren. In 2015 zijn twaalf docenten geselecteerd om gebruik te maken van deze regeling. Velen van hen werken aan hun promotieonderzoek.

Op 11 november 2015 presenteerden docenten met onderzoekstaken en docerende onderzoekers hun promotieonderzoek op de PhD-posterpresentatie van het PhD-network. Het PhD-network is een netwerk voor en door promovendi. Feija Schaap, docent binnen het instituut Zorg en Welzijn, won de prijs voor beste wetenschappelijke poster met een poster over zorg voor mensen met een verstandelijke beperking en dementie.

In 2015 is de governance van de zwaartepunten verder uitgewerkt. Twee instituutdirecteuren vormen de steering board van de zwaartepunten. De accountmanager van het zwaartepunt staat hen bij. In samenwerking met Stenden Hogeschool is gewerkt aan een facilitator in de vorm van de Funding desk waarvoor twee experts op dit terrein zijn aangetrokken.

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. 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 10,0 miljoen euro. In 2014 was dit 10,2 miljoen euro.

Cross-sectorale innovatie

Onze onderzoeksgroepen en studenten leggen grensoverschrijdende verbindingen bij het

ontwikkelen van nieuwe kennis. De onderzoeksgroep Open Innovatie vervult hierbij een voortrekkersrol en richt zich speciaal op het gezamenlijk creëren van kennis over de grenzen van bedrijven, onderzoeksorganisaties, overheid en maatschappelijke organisaties heen.

De ontwikkeling van het netwerk 'cross-sectorale innovatie' heeft mede vorm gekregen binnen de Frisian Design Factory en het X-lab. Hier werken divers samengestelde teams aan cross-sectorale multidisciplinaire oplossingen voor complexe maatschappelijke problemen. De Frisian Design Factory, gevestigd in cultureel bedrijvent centrum De Blokhuispoort is een netwerkorganisatie waarbij andere organisaties zich kunnen aansluiten. Het X-lab is een ruimte binnen de NHL Hogeschool waar educatie volgens het idee van cross-sectorale innovatie centraal staat. Het X-lab wordt met name gebruikt voor het X-Honoursprogramma en cross-sectorale minors, zoals de minor Frisian Design Factory, maar de ruimte wordt ook gebruikt voor workshops en andere initiatieven.

Gezien de voordelen van internationale samenwerking heeft de Frisian Design Faculty zich aangesloten bij het internationale Design Factory Global Network (DFGN) waarin partner Universities of Applied Sciences uit onder andere. Finland, China, Australië en Zuid-Amerika samenwerken. In de wetenschappelijke adviesraad van de Frisian Design Factory hebben zitting: prof. dr. ir. Han Brezet, TU Delft (chairman), prof. Kalevi Ekman, Aalto University, prof. Manuel Heitor, Minister of Science, Technology and Higher Education Portugal, prof. Chris Ryan, Melbourne University Australië, prof. ir. Daan van Eijk, TU Delft, dr. ir. Govert Geldof, Geldof c.s., ir. Frank Visser, iMMovator, prof. Swartz, RUG UCF, prof. van Engelen, RUG/TU Delft, mrs. Marga Hoek, De Groene Zaak.

Op 11 november 2015 is onder brede belangstelling van vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en de overheid de Frisian Design Factory en het nieuwe D'Lab Fablab van het Friesland College geopend. Op 8 december 2015 organiseerden House of Design en de Frisian Design Factory een Design Pressure Cooker (DPC) rond het thema water. Tijdens een DPC werken ontwerpers, bedrijven en studenten gedurende één dag van vraag naar ontwerp.

De NHL voert niet alleen cross-sectorale innovatie-projecten uit, ze doet ook onderzoek naar dergelijke projecten. Het onderzoek naar cross-sectorale innovatie vindt onder andere plaats binnen de Erasmus plus-projecten Innolabs en Smart City Coaching. Daarnaast werken vier NHL-promovendi binnen University Campus Friesland-verband aan onderzoek naar cross-sectorale innovatie.

Het onderzoek naar cross-sectorale innovatie heeft geleid tot diverse publicaties, bijvoorbeeld:

- A Multilevel Design Model: the mutual relationship between product-service system development and societal change processes Authors: Peter Joore, Han Brezet Journal of Cleaner Production (Volume 97, 15 June 2015, Pages 92–105).
- How actors can influence the legitimation of new consumer product categories: A theoretical framework Authors: Sarah Bork, Jan P.L. Schoormans, Sacha Silvester, Peter Joore Journal: Environmental Innovation and societal transitions (Volume 16, September 2015, Pages 38-50).

Vital Regions

Het zwaartepunt Vital Regions richt zich op het welzijn van perifere regio's. Door de sterke binding met organisaties in de regio en de beschikbaarheid van veel toepasbare kennis levert de NHL een belangrijke bijdrage aan het welzijn van de regio. Een belangrijk thema is de transformatie van de plattelandssamenleving. Waar vroeger de plattelandssamenleving in hoge mate zelfstandig functioneerde, is deze nu sterk verweven met stedelijke economische activiteit. Deze transformatie heeft invloed op de voorzieningestructuren voor onderwijs, zorg en welzijn, veiligheid en bestuur.

Deze maatschappelijke verandering vraagt om een gezamenlijke aanpak. Belangrijkste partners hierbij zijn maatschappelijke organisaties en bestuurlijke organisaties. Belangrijk uitgangspunt in

de actieve bijdrage aan het welzijn in de Noordelijke regio is dat vraagstukken lokaal worden opgepakt, maar in een breder perspectief van de internationale (kennis)gemeenschap worden geplaatst; think global, act local. De focus ligt hierbij op maatschappelijke uitdagingen zoals ook aangegeven in de Europese agenda (Horizon 2020) en de regionale agenda (RIS3). Hierbinnen vallen maatschappelijke opgaven zoals 'healthy ageing', 'education for all', 'wellbeing' en 'veiligheid'. Deze opgaven worden opgepakt in drie onderzoeksgroepen:

- Bestuur, Veiligheid & Recht - lectoraten Cybersafety en i-Thorbecke
- Zorg & Welzijn - lectoraten iHuman Welzijn Zorg Digitaal, Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd, Zorg & Innovatie in de Psychiatrie en Zorg voor Jeugd
- Educatie – lectoraten Duurzame schoolontwikkeling, Fries en Meertaligheid, Taalgebruik & Leren en Wendbaar vakmanschap

Daarnaast voeren de volgende kenniscentra, die in veel gevallen verbonden zijn met de onderzoeksgroepen, contractactiviteiten uit met een directe meerwaarde voor externe partners: Zorg & Welzijn, Communicatie, Economie & Management en Educatief Centrum Noord en Oost (ECNO).

De NHL organiseert een groot aantal activiteiten op het terrein van Vital Regions en participeert in diverse relevante netwerken. Zo organiseerde de NHL het symposium "Naar een vitale Friese regio" op 26 november 2015 en de "NIES (Netwerken, Inspiratie, Educatie en Samenwerken)–dag" op 19 maart 2015. Daarnaast participeert de NHL in het Center of Expertise (CoE) Healthy Ageing. Ook realiseerden wij succesvolle OMOOC's (MOOCs voor de overheid, in samenwerking met Vereniging Overheidsmanagement). Op het terrein van Vital Regions publiceerden onderzoekers van de NHL over diverse interessante onderwerpen. Hieronder volgt een kleine selectie. Meer publicaties zijn te vinden in bijlage 6.

- Finnema E.J., Van der Kooij C.H. & Droës R.M. (2015). Omgaan met dementie: belevingsgerichte begeleiding en zorg in de verschillende stadia van dementie. In: Droës R.M., Schols J. & Scheltens Ph (eds) Meer Kwaliteit van Leven. Integratieve Persoonsgerichte Dementiezorg (p. 163-185). Leusden: Diagnosis Uitgevers.
- Van 't Veer, J. Finnema E. (2015). Aanpak eenzaamheid ouderen in Friesland: nieuwe rollen voor vrijwilliger en professional") Posterpresentatie op 13e nationaal Gerontologiecongres, 2 oktober 2015.
- Leukfeldt, E.R. (2015) Comparing victims of phishing and malware attacks. Unraveling risk factors and possibilities for situational crime prevention. International Journal of advanced studies in Computer Science and Engineering 4(5) 26-32.

In 2015 zijn drie nieuwe collega's begonnen als lector op het terrein van de Vitale Regio: Nynke Boonstra (Zorg & Innovatie in de Psychiatrie, samenwerking GGZ), Janneke Metselaer (Zorg voor Jeugd, samenwerking Pionn) en Marc Coenders (Wendbaar vakmanschap). Daarnaast feliciteert de NHL collega Joyce Kerstens met haar promotie op het terrein van jeugd en cybersafety: *Youth and Cybersafety. Youth being at risk and being a risk on the Internet.*

Onderstaande lijst geeft een indruk van de projecten waaraan de NHL binnen het zwaartepunt Vital Regions gewerkt heeft in 2015:

- RAAK: Ruimte voor Dialoog
- RAAK: Dementia Care Mapping
- Wmo-werkplaats
- Innovatiewerkplaats
 - 'Active Ageing Ouderen' Ouderenzorg
 - eHealth en Serious Gaming
 - eHealth en Serious Gaming S.I.G.I.
 - eHealth en Serious Gaming De Friesland Zorgverzekeraar
- De Friesland Zorgverzekeraar: geriatrische Voedingsmeter
- Intensieve ambulante gezinstherapie

- Praktijkondersteuner huisartsen Somatiek
- Praktijkondersteuner huisartsen GGZ.
- Verpleegkundige gerontologie en geriatrie
- Slachtoffer- en daderschap cybercrime onder jongeren (binnen het programma Jeugd en Cybersafety)
- Onderzoek ZZP & digitale veiligheid
- RAAK: Jeugd en Cybersafety
- Kennisprogramma Veiligheid Digitaal Betalingsverkeer. Naar de veiligheid van het digitale betalingsverkeer (in samenwerking met de bancaire sector en de politie)
- Onderzoek ZZP & digitale veiligheid
- Het actualiseren van de Handreiking Intake Digitaal
- Het ontwikkelen van een handreiking Optreden Plaats Delict Digitaal
- Het ontwikkelen van een handreiking Eerstelijns Opsporing in een Digitale Omgeving
- Denken, Doen, Delen, (Ministerie OCW)
- Co-creatie: Leren van elkaar, leren met elkaar (A+O-fonds gemeenten)
- Beleid van deze Tijd (Provincie Fryslân)
- Burgerkrachtmeting (Rekenkamer gemeente Bedum)
- Evenementenvergunning (Rekenkamer Waddengemeenten)

Smart, Sustainable Industries

Binnen het zwaartepunt Smart, Sustainable Industries richt de NHL zich op productiviteitsverhoging en verduurzaming van economie, industrie en samenleving. Met het schaarser worden van arbeid als gevolg van de vergrijzing, maar ook met de toenemende schaarste aan grondstoffen en kapitaal, is Smart, Sustainable Industry een belangrijk thema voor de samenleving. Door te werken aan slimme en duurzame innovaties kan de concurrentiepositie van de Noordelijke regio worden behouden en versterkt. Hierbij werkt de NHL samen binnen het Innovatie Pact Friesland (IPF). De NHL 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.

Binnen het zwaartepunt Smart, Sustainable Industries richt de NHL zich op branches die voor de Noordelijke regio van belang zijn: de maritieme sector, watertechnologie, mkb met groeiambities, innovatieve hightech-bedrijven (Innovatiecluster Drachten) en de creatieve industrie. De activiteiten van de NHL als penvoerder van het Centre of Expertise Water Technology passen binnen dit thema. Daarnaast werkt de NHL ook binnen het CoE Energie aan het slimmer en duurzamer maken van onze economie. De NHL Hogeschool maakt deel uit van het Smart Industry Ambassadeurs-netwerk. Dit netwerk bestaat uit bedrijven en instellingen die klaar zijn voor de toekomst en actief bijdragen aan de realisatie van de actieagenda Smart Industry.

Binnen het zwaartepunt zijn de volgende onderzoeksgroepen actief:

- Renewable Resources – lectoraten Windenergie, Zonnestroom & Vervoer, Circulair Plastics
- Smart Industries – lectoraten Computer Vision, Serious Gaming
- Watertechnologie – lectoraat watertechnologie (in onderzoeksgroep gelieerd aan Smart Industries)
- Maritiem – lectoraten Maritiem, Marien Milieu & Veiligheidsmanagement en Maritiem Innovatieve Technieken
- Concurrentiekracht - Persoonlijk Leiderschap & Innovatiekracht en Veranderend ondernemerschap

Daarnaast doen de volgende kenniscentra, die in veel gevallen verbonden zijn met de onderzoeksgroepen, contractactiviteiten uit met een directe meerwaarde voor externe partners: Computer Vision, Duurzame Energie, Life Sciences Research and Development (LSRD), Maritiem Instituut Willem Barentsz, Maritieme Techniek, Multimedia, Ruimtebouwers, Economie & Management en Shared Space.

De NHL organiseerde diverse congressen op dit terrein, zoals het symposium "Computer Vision,

Data Science and Parallel Computing: keystones for the Smart Factory” op 3 december 2015. Op het terrein van Smart Sustainable Industries brachten onderzoekers van de NHL diverse interessante publicaties uit. Hieronder treft u een kleine selectie. Meer publicaties zijn te vinden in bijlage 6.

- Monique Tabak and Marit Dekker-van Weering and Hylke W. van Dijk and Miriam Vollenbroek-Hutten, Promoting Daily Physical Activity by Means of Mobile Gaming: A Review of the State of the Art, Games for Health Journal, 2015
- Marieke Zeinstra-Helfrich, Wierd Koops, Albertinka J. Murk, The NET effect of dispersants — a critical review of testing and modelling of surface oil dispersion, Marine Pollution Bulletin, available online 26 September 2015,
- Recovery of nutrients from animal manure Paques/Oosterhofman
- Civil Engineering aspects of New Sanitation concepts – Branatec Landustrie/S. Luis City
- Arsenic removal with slow sand filters Niketan
- 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 10,2 miljoen euro. In 2013 was dit eveneens 10,2 miljoen euro.

In 2015 zijn twee nieuwe collega's begonnen als lector op het terrein van Smart, Sustainable Industries: Jan Jager en Rudy Folkertsma (Circulair Plastics, samenwerking provincie Fryslân en het Afvalfonds Verpakkingen). De NHL feliciteert Jaap van de Loosdrecht met zijn beëdiging als lector Computer Vision en het uitspreken van de rede: 'Onderzoeken, onderwijzen en ondernemen, zó dat 'het klikt' op 3 december 2015.

Onderstaande lijst geeft een indruk van de projecten waaraan de NHL binnen het zwaartepunt Smart, Sustainable, Industries gewerkt heeft in 2015:

- EFRO Hotspot Duurzame Energie
- Campus Hoes
- IWAUC (TKI Wind op Zee)
- Novo Helopolis
- EFRO Maritieme Campus Netherlands
- Innovatieprogramma ultieme kunststof (Provincie Fryslan, Kennisinstituut Duurzaam Verpakken)
- Intereg NEND
- RAAK: Legalisering van de Bouw
- BDU (voor Shared Space)
- RAAK MKB Smart Vision UAV
- LAPVAS
- LIMIS
- RAAK MKB Via Vote
- To the next level
- Sprint @ Work
- Sprint 2011
- Maggy
- UCF
- Intereg Marigreen
- Intereg MariTim
- Intereg Accseas
- Intereg Sail
- EFRO - ICT in de Jachtbouw
- RAAK: MKB Port State Control
- RAAK: Pro Maritieme Veiligheid
- RAAK: Pro Oils
- RAAK: MKB Olieloze zeeën

- RAAK: MKB Integrale energiebesparing zeeschepen
- Waddenfonds: olieverwijdering in havens en Waddenzee
- STM Validation (European Commission CEF TEN-T)
- Investigation of electrochemical disinfection performance with specially coated electrodes - phase I Magneto SA
- Investigation of electrochemical disinfection performance with specially coated electrodes - phase II Magneto SA
- Application potential of sea weed on adsorption of heavy metals from waste water Feyecon/ Afmitech
- Nutrient Recovery from centrate water Sustec 5 Air injection in anaerobic reactors Econvert
- Recovery of nutrients from animal manure Paques/Oosterhofman
- Civil Engineering aspects of New Sanitation concepts – Branatec Landustrie/S. Luis City
- Arsenic removal with slow sand filters Niketan
- Electrochemically removal of nitrate from groundwater SABESP/ARCADIS/MAGNETO
- Application of EDHA on MED systems ICOS/BRIGHTSPARK/
- High Voltage water
- Feasibility of lo cost electrodes as an alternative for electrochemical process Paques
- Anammox Paques
- Electroflotation CAJECE/Magneto
- Liberation of energy in water by electro spraying Elstatik (feasibility test)
- Pilot study of MED+EHDA systems High Voltage water/Vietens/Visia
- Thermal disinfection hospital demosite Hapss
- Investigation of pilos scale thermal disinfection in lab conditions Hapss
- Application of EHDA to improve odorization processin gas dist.lineGasunie/High Voltage water
- EHDA wUR
- Algaelinkages Consortium
- EHDA milk High Voltage water
- LED sensors II easy measure

2.5 Persoonlijke begeleiding en studiesucces

NHL Hogeschool vindt persoonlijke begeleiding van studenten belangrijk. Studenten waarderen de betrokkenheid en toegankelijkheid van docenten. In het Strategisch Plan 2012-2015 zet de NHL fors 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 keuzeproces. Studieloopbaanbegeleiding begint daarmee feitelijk al voor de poort.

Voorlichting en begeleiding aankomende studenten

De NHL zet in op het vergroten van maatwerk in de voorlichting en begeleiding van 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. Naast deze activiteiten op locatie van de NHL gaat de hogeschool ook naar middelbare scholen toe. Een team van NHL-studenten geeft voorlichting en workshops op het voortgezet onderwijs. Scholieren waarderen de individuele voorlichting, vooral van studenten die uit eigen ervaring spreken.

Speciaal voor aspirant-studenten heeft de NHL in 2015 een studieadviescentrum geopend. Studieadviseurs geven hier persoonlijke voorlichting en advies over de mogelijkheden voor een vervolgopleiding. Alle aankomende studenten kunnen bij het studieadviescentrum een persoon-

lijk gesprek over hun vervolgopleiding aanvragen.

De studiekeuzegesprekken worden ook ingezet in het kader van de 1 mei-regeling.

Alle aankomende studenten krijgen een studiekeuzecheck aangeboden. Uit deze check blijkt of een aspirant-student zich goed heeft voorbereid op een vervolgopleiding. Bij een negatief advies volgt altijd een uitnodiging voor een gesprek.

Deeltijdstudenten

De NHL is in 2015 een hogeschoolbreed programma gestart dat gericht is op de verbetering van het aanbod deeltijdopleidingen voor professionals. Vrijwel alle opleidingen van de NHL doen mee en gaan de komende jaren hun onderwijs flexibiliseren. Dat betekent voor de deeltijdstudent dat het onderwijs veel beter aansluit bij de persoonlijke situatie en leerdoelen.

Onderwijs wordt blended aangeboden, deels door contactonderwijs, deels digitaal en op afstand en deels op de werkplek. Toetsing is in principe leerwegaafhankelijk.

De ingediende aanvraag voor de subsidieregeling 'flexibel onderwijs voor volwassenen' is toegekend. In september start het eerste deeltijdonderwijs volgens het nieuwe concept.

Mbo'ers

Om de aansluiting tussen mbo en hbo te verbeteren is de NHL samen met de andere hbo- en ROC-instellingen een project begonnen. De Noordelijke hbo-instellingen werken daarnaast vanaf 2014 met dezelfde toelatingsprocedures. In 2015 is er één regionaal toetsloket voor alle mbo-leerlingen die niet direct toelaatbaar zijn.

Binnen dit project is ook gewerkt aan een methode waarmee mbo'ers kunnen werken aan hun generieke studiecompetenties. De ROC's Friesland College en Friese Poort implementeren deze methodiek in de vrije keuze-ruimte van de mbo- curricula. Er zijn diverse pilots gestart waarin mbo-studenten samen met hbo- studenten van de NHL werken aan hun competenties.

Naast dit project en de diverse aansluitingsactiviteiten per opleiding werkt de NHL samen met Stenden Hogeschool en genoemde ROC's in het mentorprogramma Friesland. Mbo-studenten kunnen een mentor van het hbo of uit het beroepsveld aanvragen. Ook dit programma ondersteunt de overstap van mbo naar hbo.

Studieloopbaanbegeleiding

In 2015 is de intensivering van de studieloopbaanbegeleiding (SLB) voortgezet. Daarbij hebben de meeste opleidingen gefocused op de start en op de eindfase van de opleiding. Voor eerstejaars blijkt dat met name de periode voor de kerstvakantie van belang is voor het studiesucces in de propedeuse. Daarom hebben opleidingen in 2015 ingezet op extra studieloopbaanbegeleiding, maar ook op goede voorlichting of het inzetten van studentmentoren

Naast individuele begeleiding is er met studenten in de eindfase veel sterker gewerkt in communities. Op die manier is niet alleen de begeleiding maar ook de binding van studenten met hun opleiding verbeterd. Docenten die SLB uitvoeren hebben de mogelijkheid zich aan te sluiten bij het NHL kennisnetwerk over SLB. In dit netwerk wisselen zij best practices en casuïstiek uit.

Studentendecanen

In 2015 is de dienstverlening van het decanaat verbeterd. De wachttijden voor studenten zijn verkort en de toegankelijkheid van de dienstverlening is verbeterd door te werken met een inloopspreekuur. Het decanaat legt zich meer toe op specifieke doelgroepen. Decanen zijn een prominentere rol gaan vervullen voor studenten met een functiebeperking of studenten met complexe (psychische) problemen. Daarnaast vraagt ook een aantal topsporters om extra aandacht van de decaan.

Om de informatie van decanen nog toegankelijker te maken, is het project 'de digitale decaan' gestart, een online tool waarmee studenten eenvoudig vragen kunnen stellen. Het decanaat is hiermee voor een breed publiek toegankelijk. In 2015 zijn de eerste pilots gedraaid en de inhoud voorbereid, in 2016 gaat 'de digitale decaan' online.

Studeren met een functiebeperking

Eind 2015 heeft het decanaat gewerkt aan het verbeteren van de begeleiding van studenten met AD(H)D en ASS. Zo hebben alle decanen een intensieve training gevolgd over het begeleiden van jongvolwassenen met deze aandoeningen.

Naast de training zijn we na de zomer gestart met het koppelen van studenten met AD(H)D en ASS aan een studiemaatje. Het studiemaatje begeleidt de student met een functiebeperking wekelijks bij zijn of haar studie. De eerste resultaten zijn positief.

In 2015 zijn er bij alle afdelingen contactpersonen functiebeperking aangewezen. Besloten is om jaarlijks twee of drie keer bij elkaar te komen om kennis te delen aan de hand van casuïstiek of een actueel thema.

In november is de AD(H)D-groep van start gegaan. Deze groep van studenten die allemaal AD(H)D hebben komen tweewekelijks bijeen onder leiding van een decaan om ervaringen te delen en kennis uit te wisselen. De groep is groeiende en krijgt in 2016 een vervolg.

2.6 Internationalisering

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

Fusie

In het vervolg op de verkenning naar de haalbaarheid van een nauwe samenwerking met Stenden Hogeschool heeft een projectgroep in de eerste helft van 2015 hard gewerkt om het onderdeel internationalisering voor de fusiedocumenten te produceren. In deze groep participeerden vijf NHL-medewerkers en drie NHL-studenten onder coördinatie van voormalig Nuffic-directeur Hanneke Teekens. Het deelrapport over internationalisering heeft in de uiteindelijke fusiedocumenten een prominente en herkenbare plek gekregen, waarin de ervaringen en expertise van de NHL duidelijk terug te vinden zijn.

De nauwe samenwerking tussen NHL en Stenden Hogeschool op het gebied van internationalisering zijn ook voortgezet toen de voorbereidingen voor de fusie van beide hogescholen grotendeels stopten. In openheid vindt veel uitwisseling en afstemming plaats. De beleidsadviseur Internationalisering van de NHL en een NHL-student nemen deel aan de Taskforce Internationalisering van Stenden. In dit gremium worden besluiten die het CvB van Stenden op dit beleidsterrein gaat nemen, multidisciplinair voorbereid. Ook is er in 2015 gestart met de voorbereidingen van een gezamenlijke International Week en gezamenlijke deelname aan de European Association for International Education (EAIE)-conferentie.

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

Inkomend	Tech	EcMa	Z&W	E&C	Totaal
2013	41	53	2	45	141
2014	16	45	5	40	106
2015	32	58	4	28	122

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	110
2010	15	60	3	31	109
2011	13	74	1	46	134
2012	14	63	4	51	132
2013	20	41	4	35	100
2014	17	100	4	31	152
2015	22	93	6	35	156

Toelichting cijfers

De cijfers voor mobiliteit laten een redelijk stabiel beeld zien. De terugval van de inkomende mobiliteit die in 2014 zichtbaar was, is voor de helft weer goedgemaakt. Voor uitgaande mobiliteit is lichte groei te zien. Omdat in de uitgaande cijfers van vorig jaar deels een geflatteerd beeld zat, is de stijging daar nu echt significant te noemen. Dit is een mooi resultaat van versterkte aandacht voor dit onderwerp: meer voorlichting en nieuwe beurzen.

Het verschil tussen inkomende en uitgaande mobiliteit is nog wel een verontrustend gegeven, omdat mobiliteit gebaseerd is op wederkerigheid. De duurzaamheid van de relatie met partnerinstellingen staat onder druk wanneer er geen balans is tussen de uitgewisselde studentenstromen.

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 activiteiten op het gebied van internationalisering. Niet alle opleidingen lenen zich in dezelfde mate voor uitwisselingen van een heel semester. Zo lijken Zorg & Welzijn en Techniek op basis van deze cijfers bijvoorbeeld weinig internationaal actief te zijn, terwijl er in de praktijk allerlei internationale activiteiten worden ontplooid. In deze statistieken met semestermobiliteit zijn deze activiteiten niet terug te zien.

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 tweewekse studiereis naar China in oktober en een tegenbezoek door Chinese studenten in mei nu een vast project. De essentie is dat studenten uit Guangzhou twee weken intensief samenwerken met NHL-studenten en andersom. Ook in 2015 is het project weer succesvol uitgevoerd.

Naast dit project is in 2015 weer een aantal Intensieve Programma's uitgevoerd. In deze Intensieve Programma's werken studenten van de NHL gedurende twee weken op één locatie samen met studenten van een drietal Europese partnerinstellingen.

International Office

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.

Het International Office coördineert de mobiliteit van studenten en docenten en organiseert diverse internationale projecten in samenwerking met de afdelingen. Voor inkomende studenten buiten de EU verzorgt het International Office de visumaanvraag bij de IND.

Het International Office was in 2015 verantwoordelijk voor een aantal subsidieprogramma's, waaronder het ERASMUS+programma en het VSB-fonds.

Nieuw in 2015 was de Holland Scholarship beurs. De NHL mocht aan twintig excellente studenten een beurs geven voor studie of stage buiten Europa. Voor een eerlijke verdeling voerde een commissie selectiegesprekken met veertig aanvragers.

3.



NHL Hogeschool in bedrijf

3.1 Human Resource management (HRM)

Uitgangspunt in het Human Resource management (HRM)-beleidsplan 2012- 2015 van de NHL is het werken aan een inspirerend werkklimaat. Het plan draagt daarmee bij aan de ambities uit het Strategisch Plan 2012-2015.

Een inspirerend werkklimaat wordt beïnvloed en bepaald door een combinatie van elementen. Dit zijn de wijze waarop en de mate waarin medewerkers worden ingezet en aangesproken op hun talenten, het team waarin zij werken en de sturing/facilitering door het management. De HRM-activiteiten concentreren zich rondom onderstaande speerpunten:

1. Professionalisering & Development

De NHL heeft talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid en employability van haar medewerkers hoog op de agenda. De NHL Hogeschool vindt het van groot belang dat medewerkers zich betrokken (blijven) voelen, bewust werken aan hun talentontwikkeling, inzetbaar en vitaal zijn. Bij de NHL is samenwerking binnen de teams van groot belang voor het succes van de organisatie. Deze teams moeten in toenemende mate verantwoordelijkheid gaan oppakken en dragen. Het doel is mensen in te zetten op hun kracht om hun talenten optimaal te benutten.

2. Recruitment & Imago

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

3. Kwaliteit & Efficiency

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

4. Vitaliteit & Duurzame inzetbaarheid

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

3.2 Terugblik 2015

In 2015 is er gewerkt aan de speerpunten uit het meerjarig HRM-beleidsplan. Op alle onderdelen zijn belangrijke stappen gezet en de meeste activiteiten krijgen een vervolg in 2016.

Teamontwikkeling

Op dit moment is er nog te weinig zicht op welke teams met welke expertise binnen de NHL werkzaam zijn. Vragen die leven zijn bijvoorbeeld: waarom heeft de leidinggevende juist dit team in deze combinatie van talenten samengesteld?

Het doel van teamontwikkeling is om meer een strategisch- en tactische match te maken tussen de talenten die medewerkers in huis hebben en de talenten die nodig zijn. Om dit te bereiken moet de dialoog manager-medewerker op een hoger plan komen. In toenemende mate zullen medewerkers meer initiatief gaan nemen in deze dialoog.

In de NHL-besturingsfilosofie gaat het erom verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie te beleggen, daar waar de meeste expertise is, namelijk bij de professionals. Om dit te stimuleren hebben leidinggevendenden een visie op teamontwikkeling besproken. Dit heeft geleid tot afspraken over de inrichting van teams.

Iedereen, ongeacht de duur en de omvang van het dienstverband, maakt deel uit van een ThuisTeam. Elk team heeft een backbone; deze is verantwoordelijk voor het gehele onderwijsproces van de opleiding. Medewerkers van de backbone maken minimaal 24 uur per week deel uit van het betreffende ThuisTeam. Andere medewerkers van een team zijn het flexibele deel van het team. Dit zijn de medewerkers die meer gericht zijn op de inhoud en de uitvoering van het lesprogramma en minder op het organisatorische deel.

Na het succes in 2014 is ook in 2015 het programma Teams aan Zet uitgevoerd, met wederom een mooi resultaat. Het doel is teams ideeën te laten ontwikkelen die bijdragen aan de doelstellingen van de NHL. Voor de uitvoering van de plannen is in 2015 €1,5 miljoen euro begroot. In totaal zijn er 92 plannen ingediend met een gevraagd budget van 3,5 keer het beschikbare budget. Alle plannen zijn gescoord op hun bijdrage aan de NHL-doelen en de beste plannen zijn gefaciliteerd om uit te voeren. 26 teams hebben het gevraagde budget toegekend gekregen en aan veertien teams is het gevraagde budget deels toegekend. Dit betekent dat 43% van de plannen in 2016 uitgevoerd kunnen worden.

In een pitch kregen vijftien teams bovendien de kans om hun plannen te promoten en extra budget te krijgen. Vijf teams werden beloond met extra budget van €5000,= om hun plan een boost te geven.

Talentontwikkeling

Om zicht te krijgen op talenten van medewerkers heeft de NHL in 2015 het Talentenportaal ontwikkeld en geïmplementeerd. Het doel is de NHL'ers aan te sporen duidelijkheid te krijgen over hun talenten ten behoeve van hun rol binnen de organisatie en de taken. Daarbij nemen zij de regie in handen. In het Talentenportaal zijn tools beschikbaar die medewerkers zicht kunnen geven op hun kwaliteiten en over hoe zij deze kunnen inzetten in hun werk en voor hun team.

Om team- en talentontwikkeling binnen de NHL te stimuleren is er een traject voor leiderschapsontwikkeling uitgerold. Het doel is leidinggevendenden daar waar nodig te ondersteunen bij het maken van een strategische- en tactische match tussen de doelen die zij willen realiseren en de talenten van hun medewerkers.

Als spin-off hoopt de NHL dat het implementeren van het Talentenportaal een bottom-up beweging tussen medewerker – leidinggevende stimuleert. Dat kan een waardevolle bijdrage leveren aan cultuurverandering.

Vanaf begin 2015 is de leergang Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) in de lucht, die specifiek bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs en de professionaliteit van haar docenten. Deze leergang is speciaal ontwikkeld voor 'beginnende' docenten.

Een gevolg van het hbo-convenant is een professionaliseringstraject waarbij alle NHL-docenten BDB-gecertificeerd zijn. Hiertoe is er naast de leergang BDB ook een modulair aanbod van de Professionaliseringsacademie. Om docenten zicht te geven op de BDB is er een zelfassessment ontwikkeld die toegevoegd is aan het Talentenportaal. Hiermee kunnen docenten zich voorbereiden op de bespreking van hun individuele professionalisering met hun leidinggevenden (HRM-gesprekcyclus).

Aan de hand van de ambities die in het Hoofdlijnenakkoord OCW zijn vastgelegd, heeft de NHL prestatieafspraken gemaakt en activiteiten ontplooid voor het realiseren van deze afspraken (2012 – 2015). Een daarvan is de afspraak 'docentkwaliteit', waarbij de prestatie gekoppeld is aan het percentage mastergeschoolde docenten. In de afgelopen jaren heeft de NHL veel geïnvesteerd in de facilitering van masteropleidingen voor eigen medewerkers en in gerichte werving & selectie van mastergeschoolden.

Per peildatum 31 december 2015 is de balans opgemaakt. Geconcludeerd mag worden dat een buitengewone prestatie is geleverd. Bij de nulmeting in 2012 had 59% van de docenten een diploma op masterniveau, eind 2015 was dit 79%.

Leiderschapontwikkeling

Om team- en talentontwikkeling binnen de NHL te stimuleren is er een traject voor leiderschapsontwikkeling uitgerold. Het doel is leidinggevenden daar waar nodig te ondersteunen bij het maken van een strategisch- en tactische match tussen de doelen die zij willen realiseren en de talenten van hun medewerkers.

De basis voor een professionaliseringstraject is het ontwikkelassessment voor leidinggevenden gebaseerd op de vastgestelde NHL-competentieprofielen. Door het uitvoeren van nulmetingen in 2014 en 2015 is er maatwerk te leveren in professionalisering en wordt aangesloten bij de ontwikkelfase waarin individu of team zich bevindt.

Gebaseerd op de NHL besturingsfilosofie, de gekozen leiderschapsstijl en de nulmetingen is er een Management Development Programma ontwikkeld. Dit programma bevat coaching, intervisie en bijeenkomsten over actuele NHL-thema's. Omdat de kern van professionalisering 'maatwerk' is en de aandachtspunten voor instituten en Service Centre kunnen verschillen, worden specifieke leerdoelen in 2016 verder opgepakt.

Duurzame inzetbaarheid

Eind 2015 is het medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd, inclusief een werkdrukmonitor. Ook de werkbeleving op teamniveau is hierin meegenomen. Dit geeft teams inzicht in de eigen tevredenheid en bovendien de mogelijkheid om gericht plannen te maken voor gewenste verbeteringen.

In 2016 worden de uitkomsten van het MTO besproken, vertaald in verbeterplannen en naar resultaatgerichte management (RGM)-afspraken met het CvB. Ook worden de resultaten meegenomen in de jaarplannen van de afdelingen.

Naar een modern taakbeleid

In 2015 is een start gemaakt met de discussie over een andere manier van werkverdeling voor docenten. De term 'taakbeleid' is ooit ontstaan om kaders te geven voor de belastbaarheid en inzetbaarheid van docenten. De huidige discussie gaat over een model dat beter aansluit bij de moderne gedifferentieerde inrichting van het onderwijs en de eigentijdse organisatie van werken in teams. Juist als het gaat om de inrichting van het onderwijs, zijn de verschillen tussen de opleidingen groot. Elke opleiding en ook elk studiejaar is weer anders ingericht en ook de beschikbaarheid van onderwijsgevenden varieert. De gewenste koers is dat het 'fine tunen' op al deze variaties de verantwoordelijkheid is van de opleidingsteams.

Bij een model voor werkverdeling gaat het zeker niet alleen over het rekenkundige model. De uiteindelijke verdeling van het werk is het resultaat van het gesprek binnen een team van docenten of tussen teams, waarbij rekening is gehouden met de kwaliteiten en de ervaring van

de individuele medewerker, evenals de kwalitatieve-, kwantitatieve- en procesafspraken op hogeschoolniveau. Medio 2016 wordt er een nieuw model voor werkverdeling ter instemming voorgelegd aan de Medezeggenschapsraad.

Coachen, Beoordelen & Belonen (CBB)

Ter ondersteuning van het proces van talent- en teamontwikkeling is in 2015 de HRM-gesprekscyclus verbeterd. Naast een betere handleiding en een beter formulier zijn er voor leidinggevenden bijeenkomsten georganiseerd over gespreksvoering en staan de CBB-gesprekken periodiek op de agenda van de managementteams. Om de administratieve kant van de CBB-gesprekken te vereenvoudigen wordt in 2016 de HRM-gesprekscyclus gedigitaliseerd.

3.3 Ontwikkelingen in cijfers

De ontwikkelingen in het personeelsbestand in 2015 worden hieronder in cijfers weergegeven.

Formatie

De omvang van de formatie eind 2015 per categorie is:

- Onderwijzend personeel (OP) 536,28 fte (2014 - 524,87 fte)
- Onderwijs Ondersteunend personeel (OOP) 409.35 fte (2014 - 378,57 fte)
- Studentassistenten 5,9 fte (2014 - 6,09 fte)
- Stagiairs 19,5 fte

De omvang van de totale personeelsformatie eind 2015 was 972,33 fte. Dit is een stijging ten opzichte van 2014 (909,53 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. Immers, flexibiliteit maakt een organisatie wendbaarder, maar is ook van invloed op de mate van betrokkenheid van medewerkers bij de organisatiebelangen. Vanaf 2011 was er sprake van een stijging van het aandeel 'tijdelijk' met een piek in 2013. In 2015 is de verhouding 'vast'/'tijdelijk' op ongeveer op het niveau van 2011. Dit is een gewenste daling van de flexibele formatie.

Verhouding vast - tijdelijk, % aantal medewerkers

Aanstelling	Vast	Tijdelijk
2011	79,0	21,0
2012	76,2	23,8
2013	74,8	25,2
2014	76,1	23,9
2015	77,8	22,2

Onderwijsgevend (OP) en onderwijs ondersteunend personeel (OOP)

De verhouding tussen OP en OOP is de afgelopen jaren stabiel. De NHL streeft volgens de prestatieafspraken uit het Hoofdlijnenakkoord OCW naar een verhouding OP – OOP van 55,6%/44,4%. De intentie is de verhouding te beïnvloeden tot een groter aandeel OP. Na een gewenste daling in 2013 is de NHL in 2015 weer terug op het niveau van 2011. Dit is nog conform de gemaakte afspraak.

Verhouding OP - OOP, % aantal medewerkers

Functie	OP	OOP
2011	55,7	44,3
2012	57,6	42,4
2013	58,2	41,8
2014	57,7	42,3
2015	56,6	43,4

Functieschalen

Onderstaande tabel geeft inzicht in de schaalbewegingen van NHL'ers. Het meest opvallend is de stijging in de schalen 10 en 11 en een daling in schaal 9. De stijging is te verklaren door de groei van de formatie OP en het aantal mastergeschoolde docenten. De daling van schaal 9 kan eveneens veroorzaakt worden door het benoemen van meer mastergeschoolde docenten.

Schaalverhoudingen, % aantal medewerkers OP en OOP

Schaal	2011	2012	2013	2014	2015
< 2	0,7	0,9	0,7	0,7	0,8
3	0,3	0,4	0,4	0,3	0,2
4	2,8	2,2	2,5	2,5	2,2
5	6,6	6,1	5,7	6,0	6,2
6	3,4	3,8	3,4	3,0	3,0
7	6,0	6,2	5,9	6,4	6,7
8	6,2	6,6	7,5	8,3	8,1
9	5,8	5,0	5,3	5,0	3,8
10	6,2	7,1	8,8	7,9	8,3
11	26,4	30,3	27,8	28,8	30,3
12	27,3	24,7	25,4	25,0	24,7
13	5,9	4,2	4,2	3,8	3,4
>14	2,1	2,5	2,7	2,3	2,3

Leeftijd

De verwachting was dat de verhoging van de AOW-leeftijd zou leiden tot een stijging van het percentage werknemers van 60 jaar en ouder. Tot nu toe is er (nog) geen sprake van deze stijging.

Leeftijdsverhoudingen, % aantal medewerkers

Leeftijd	2011	2012	2013	2014	2015
18-24 jaar	2	1	1	1	2
25-34 jaar	14	16	17	16	14
35-44 jaar	25	25	22	22	24
45-54 jaar	31	31	33	32	32
55-59 jaar	15	15	15	16	15
60 jaar en ouder	13	12	12	13	13

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. Opvallend in 2015 is de stijging van de instroom tot 5 jaar (hogere formatie in 2015) en een daling van medewerkers met een dienstverband van meer dan 15 jaar.

Anciënniteitverhoudingen, % aantal medewerkers

Aantal jaar in dienst	2011	2012	2013	2014	2015
5	34,9	31,8	39,2	40,6	42,3
10	18,6	19,9	18,5	18,0	17,0
15	14,2	16,7	15,5	14,8	15,5
meer dan 15	32,4	31,6	26,8	26,6	25,2

Man/vrouw

Sinds 2014 is een keerpunt ingetreden in de stijging van het aandeel mannen. Deze verandering heeft zich doorgezet in 2015.

Verhouding man/vrouw, % aantal medewerkers

Geslacht	2011	2012	2013	2014	2015
Man	48	48	51	49	48
Vrouw	52	52	49	51	52

Verzuim

Het ziekteverzuim was in 2014 gemiddeld 4,56 % met een groter aandeel verzuim in de categorie OOP. In 2015 was er sprake van een lichte stijging van het verzuim naar gemiddeld 4,77%, zowel bij OP als OOP.

Ziekteverzuim, % aantal medewerkers

Gewogen	2011	2012	2013	2014	2015
OP	4,71	3,96	4,41	4,03	4,30
OOP	4,22	4,81	4,46	5,25	5,39
Totaal	4,35	4,42	4,44	4,56	4,77

Beoordelingsgesprekken

NHL-medewerkers voeren in het kader van de gesprekscyclus twee maal per jaar een gesprek met hun leidinggevenden over doelen die ze willen behalen en de resultaten die bereikt zijn. Soms wordt twee keer per jaar niet gehaald, bijvoorbeeld wegens ziekte, aankomend uittreden of een te kort dienstverband voor een goede beoordeling. Hiermee is een deel van het verschil in cijfers tussen 'Te beoordelen' en 'Beoordelingen' te verklaren.

In sommige situaties, bijvoorbeeld als een traject ter verbetering van het functioneren is gestart, besluit de leidinggevende om de beoordeling op te schorten om de werknemer tijd te geven te geven de afgesproken doelen en ontwikkelingen tot resultaat te brengen.

Aantal beoordelingsgesprekken

	Te beoordelen	Beoor- delingen	%	Onvol- doende	Goed	Uitstekend
2010-2011	958	761	79,4%	8 – 1,1%	702 – 92,2%	51 – 6,7%
2011-2012	1064	798	75%	3 – 0,4%	740 – 92,7%	55 – 6,9%
2012-2013	1028	808	78,6%	5 – 1,1%	744 – 92,2%	60 – 6,7%
2013-2014	1213	855	70,4%	2 – 0,2%	782 – 91,5%	71 – 8,3%
2014-2015	941	720	76,5%	1-0,3%	675 – 93,7%	43 – 6%

4.



Governance

4.1 Governance

Branchecode goed bestuur hogescholen

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

Toetsingskader Raad van Toezicht

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

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

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

Statuut strategische samenwerkingen

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

Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

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

Gedragscodes

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

- Gedragscode nevenwerkzaamheden
- Gedragsregels studenten

- Gedragscode studentendecanen
- Gedragscode werknemers
- Regeling ICT-faciliteiten

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

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

4.2 Interne beheersing en control

Planning & control

In het kader van de verdere ontwikkeling van de planning & control-cyclus heeft in 2015 een verdere aanscherping en concretisering van de kaderbrief plaatsgevonden. De kaderbrief is opnieuw gebaseerd op het Strategisch Plan 2012-2015 dat met een jaar is verlengd.

Met ingang van 2014 zijn taken op het gebied van Managementinformatie en Onderwijscontrol ondergebracht bij de directie Finance & Control (F&C). Binnen het team Onderwijscontrol heeft in het verslagjaar zowel kwantitatief als kwalitatief een professionaliseringsslag plaatsgevonden. Directeuren en afdelingshoofden zijn in 2015 actief ondersteund bij het hanteren van de beschikbare managementinformatie. Op de thema's van de prestatieafspraken zijn meerdere analyses uitgevoerd, waarbij de informatie dusdanig concreet kon worden aangeleverd, dat op bachelorrendement na alle prestatieafspraken zijn behaald.

Naast de ontwikkeling van de managementinformatie voor de prestatieafspraken heeft ook hier een professionaliseringsslag plaatsgevonden. Met behulp van Qlikview is een start gemaakt met de opbouw van een dashboard.

De auditfunctie is in 2015 doorontwikkeld en is inmiddels een onmisbaar instrument gebleken, waardoor de sturing binnen de NHL voortdurend verbetert.

Iedere maand ontvangt elke manager een financiële maandrapportage. De kwaliteit van de periodieke rapportages is verbeterd, waardoor in 2015 het management zodanige keuzes heeft kunnen maken dat de beschikbare middelen ook daadwerkelijk ingezet zijn voor het onderwijs.

In het kader van de Regeling Beleggen en Belenen heeft de RvT het Treasurystatuut vastgesteld. Het Treasurystatuut geeft betreffende de Stichting NHL en de met haar verbonden partijen aan wie de treasuryfunctie uitvoert en welke kaders en doelstellingen daarvoor gelden. De financiële positie, waaronder de liquiditeitspositie, wordt met behulp van een meerjaren-prognose-model inzichtelijk geprognosticeerd en gestuurd. Ook heeft de NHL het Treasurystatuut vertaald naar een treasuryplan. Door de financiële resultaten van de afgelopen jaren is de liquiditeitspositie van de NHL voldoende en kan de hogeschool de huidige en de toekomstige aflossingsverplichtingen nakomen.

De directie F&C reikt in brede zin de instrumenten aan, waardoor het management verder 'in control' kan komen.

- Naast de planning & control-cyclus van de financiële verantwoording van de NHL heeft F&C de planning & control-cyclus voor de verantwoording van het onderwijs ingericht. De staf-afdeling onderwijs onderzoek en kwaliteit (OOK) heeft dit voor de onderwijscyclus toegepast.
- De ontwikkelde foto's (dashboard) per opleiding worden inmiddels bij de verantwoordingsgesprekken gehanteerd. In de foto's zijn de belangrijkste kengetallen per opleiding samengevat, aan de hand van de drie thema's uit het Strategisch Plan: Kwaliteit van onderwijs & onderzoek, Studiesucces en Marktaandeel. Hierbij zijn ook de prestatieafspraken opgenomen, zodat het management in één oogopslag de beschikking heeft over de belangrijkste stuur-

informatie voor het onderwijs.

- Voor wat betreft de projecten heeft in het verslagjaar een verdere verbetering plaatsgevonden. In 2015 is een aanzet gemaakt om projectleiders meer inzicht te verschaffen in de uitputting van middelen en urenbesteding. In 2016 zal deze professionaliseringslag door middel van de inzet van Timetell zijn afgerond.
- Om de beheersing van de onderwijscyclus verder te ondersteunen heeft F&C de kwantitatieve gegevens van de foto aangevuld met de kwalitatieve informatie omtrent de laatste visitaties en midterm-audits, waardoor de complete PDCA-cyclus voor het onderwijs inhoudelijk beter kan worden gemanaged. In 2016 zullen hiervan de revenuen zichtbaar worden.

Kwaliteitszorg

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

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

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

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

Risicomanagement

De NHL heeft in het verlengde van het Strategisch Plan 2012-2015 drie hoofddoelstellingen bepaald. Om een zo groot mogelijke zekerheid te krijgen dat deze doelstellingen ook worden gehaald, is het essentieel dat deze doelstellingen worden gemonitord.

De NHL wil inzicht verkrijgen in mogelijke risico's die het behalen van deze doelstellingen kunnen bedreigen. Dit inzicht geeft de gelegenheid om beheersmaatregelen te nemen of bewust te kiezen om deze (rest)risico's te lopen. Een goede systematiek van risico-management biedt daarbij de mogelijkheid tot bijstelling van acties en/of doelstellingen. Vanaf 2012 worden bij de jaarplannen resultaatgerichte managementafspraken gemaakt en risico-analyses opgesteld, met daarin de belangrijkste risico's die het behalen van de doelen kunnen belemmeren. Deze zijn voorzien van acties (beheersmaatregelen) om de risico's te minimaliseren.

Risicomanagement is inmiddels onderdeel geworden van de PDCA-cyclus. Zowel bij de begrotingen als bij de verantwoording van de bereikte resultaten (periodieke rapportages), wordt de voortgang van de resultaatgerichte managementafspraken geïnventariseerd en geëvalueerd. Dat geldt voor NHL-thema's en ook voor specifieke afspraken tussen directeur en CvB. Ook de belangrijkste risico's worden per onderdeel geïnventariseerd en geëvalueerd. Tevens wordt er gerapporteerd over de beheersing van deze risico's en de eventueel nog aan te brengen verbeteringen in de beheersing van deze risico's. In de periodieke rapportages worden de belangrijkste risico's met het CvB besproken. Indien nodig wordt hierop bijgestuurd. Daarnaast

leggen de themaverantwoordelijke directeuren inhoudelijk verantwoording af over de voortgang van de NHL-brede beleidsprojecten waarvan zij opdrachtgever zijn.

4.3 Horizontale dialoog

De NHL onderhoudt op verschillende manieren contact met belanghebbenden.

Studenten

Opleidingen vragen continu feedback aan studenten. Op verschillende momenten in het jaar wordt door middel van enquêtes, panelgesprekken en klantarena's feedback gevraagd over de kwaliteit van het gevolgde onderwijs. Studenten worden daarbij uitgenodigd aan te geven wat er beter kan. Het afstudeertraject en de stage krijgen apart aandacht in deze evaluaties. Studenten zijn ook vertegenwoordigd in de opleidingscommissies en werken mede met behulp van de input van hun medestudenten aan de verbetering van het onderwijs.

Naast deze continue feedback per opleiding 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.

Ook wordt elke twee jaar de aansluitingsmonitor afgenomen, waarbij eerstejaars kunnen aangeven hoe zijn de overstap van het vo of mbo naar het hbo hebben ervaren.

Toeleverende scholen

De NHL onderhoudt intensief contact met de toeleverende scholen. In het aansluitingsnetwerk vo-ho Fryslân maken de vo-scholen samen met het hbo afspraken over de voorbereiding van de scholieren op een studie aan het hbo. Zo wordt bij de invulling van het Loopbaanoriëntatie en Begeleiding (LOB)-onderwijs op het vo nauw samengewerkt. Ook worden de propedeuse-resultaten van de eerstejaars gevolgd en per vo-school teruggekoppeld. Daarnaast zijn Docent Ontwikkel Teams (DOT's) geformeerd waarin vo- en hbo-docenten samenwerken op het gebied van docentprofessionalisering.

Afgestudeerden

De loopbaan van alumni wordt met name op opleidingsniveau gevolgd. Diverse opleidingen organiseren bijeenkomsten voor afgestudeerden. Ook worden alumni ingezet in de voorlichting aan (aankomende) studenten, voor stageplekken en zijn zij in toenemende mate van belang voor de ontwikkeling van het NHL-aanbod voor professionals in het kader van Leven Lang Leren. Dankzij deelname aan de jaarlijkse HBO-monitor weet de NHL ook op instellingsniveau wat afgestudeerden vinden van de aansluiting tussen opleiding en arbeidsmarkt. Uit deze monitor blijkt dat NHL- alumni het goed doen op de arbeidsmarkt en relatief snel een baan vinden.

Werkveld

Elke opleiding heeft een werkveldadviescommissie waarin de aansluiting tussen werkveld en opleiding wordt besproken. Doordat onderwijs, onderzoek en het werkveld steeds intensiever met elkaar verbonden zijn, wordt ook de directe terugkoppeling vanuit het werkveld versterkt. Een voorbeeld hiervan zijn de verschillende minors van de NHL waarin onderwijs in co-creatie met lectoraten en het werkveld wordt vormgegeven. Tot slot is ook het onderzoek van de NHL direct gekoppeld aan ontwikkeling van het werkveld. Verschillende lectoraten en onderzoeksgroepen werken met een vaste adviesraad.

Medewerkers

De NHL streeft naar een inspirerend werkklimaat. Om de tevredenheid van medewerkers te meten, wordt om de twee jaar een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden. In 2015 is het MTO opnieuw afgenomen. Daarbij is gemeten op teamniveau. Dit maakt het in 2016

mogelijk om op het laagste organisatieniveau te rapporteren en verbeterplannen te formuleren.

Overheid

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

4.4 Medezeggenschap

De Medezeggenschapsraad (MR) heeft in 2015 regulier tien keer een besluitvormende vergadering gehad met het CvB.

De MR heeft in de vergaderingen met het CvB meer dan honderd onderwerpen besproken, waarvan drieëntwintig ter instemming en drie ter advies. Daaronder is een aantal jaarlijks terugkerende onderwerpen zoals de kaderstelling en kaderbriefbegroting, de begroting, het jaarverslag, de onderwijs- en examenregelingen, het instellingsspecifieke deel van het studentenstatuut en de aanpassing van reglementen en interne regelingen aan nieuwe wet- en regelgeving.

Elke besluitvormende MR/CvB-vergadering is tot november 2015 voorbereid in een commissie-vergadering. De MR heeft tot november 2015 gewerkt met twee thematische commissies die de vergaderstukken met het CvB bespraken om vervolgens een preadvies uit te brengen aan de MR. De laatste twee maanden van 2015 is geëxperimenteerd met een nieuwe werkwijze, waarbij de thematische commissies vervangen zijn door een vergadering van de voltallige raad. Na die voltallige MR-vergadering heeft de MR een voorlopig standpunt kenbaar gemaakt aan het CvB. Dat stelde het CvB in de gelegenheid eventueel voor de besluitvormende MR/CvB-vergadering zijn voorstel nog aan te passen. De nieuwe werkwijze is door beide partijen positief geëvalueerd en zal in 2016 worden voortgezet.

Het dagelijks bestuur van de MR heeft in 2015 ook tien keer overleg gevoerd met de voorzitters van de deelraden van de instituten en het Service Centre over de MR/CvB-vergaderstukken. Daardoor konden de individuele meningen van de voorzitters en/of de meer formele standpunten van de deelraden rechtstreeks meegenomen worden naar de besluitvormende MR/CvB-vergaderingen.

Alle MR/CvB-vergaderingen zijn openbaar. De belangstelling uit de organisatie voor het bijwonen van een overlegvergadering blijft beperkt. De MR heeft ook in 2015 hard gewerkt aan het verbeteren van de bekendheid van het raadswerk. De maandelijkse MR-nieuwsbrief die per mail wordt verspreid onder alle NHL-medewerkers en studenten lijkt met name door medewerkers goed gelezen te worden, gezien de reacties die de MR-leden en het ambtelijk secretariaat hebben ontvangen. De MR is echter gestopt met de initiatieven voor Facebook en Twitter. De MR kan desgewenst in overleg met de afdeling Marketing & Communicatie aanhaken bij Facebook en Twitter van de NHL. Van die mogelijkheid is in 2015 echter geen gebruik gemaakt.

De belangrijkste onderwerpen die de MR in 2015 gepasseerd zijn, zijn de start van nieuwe opleidingen en de beëindiging van bestaande opleidingen, de onderzoeksvisie, de verlenging van het Strategisch Plan, het meerjarig personeelsplan en bovenal het voorgenomen besluit tot fusie van NHL Hogeschool en Stenden Hogeschool per 1 september 2016.

De voorgenomen fusie stond de eerste zes maanden standaard op de agenda van de MR/CvB-vergaderingen. Vorderingen van de deelprojecten zijn door het CvB gemeld en conceptteksten van deelproducten zijn ter informatie en/of bespreking aangeboden. Regelmatig heeft de MR het CvB op de verschaft informatie informeel feedback gegeven.

De MR heeft begin juli 2015 het formele voorgenomen fusiebesluit ter instemming ontvangen (met alle bijbehorende documenten), alsmede de voorgenomen besluiten van de RvT inzake de benoemingsprocedure leden CvB, de profielschets leden CvB en de profielschets van de RvT. Afgesproken is dat de MR voor 1 oktober 2015 zou komen met zijn besluit ter zake.

Ter voorbereiding van zijn besluitvorming heeft de MR bijeenkomsten met de deelraden en zijn achterban georganiseerd en zijn externe adviseurs geconsulteerd. Vervolgens is de MR 'de heil op gegaan'. Daarbij kwam de MR tot de conclusie dat geen van de vragen naar het waarom, het wat en het hoe, die eerder aan het CvB waren gesteld, werden beantwoord door de stukken. De stukken waren volgens de MR grotendeels gelijk aan eerdere die met het CvB waren besproken. De MR is in zijn mening bevestigd door zijn achterban en de deelraden. De MR kwam dan ook tot de slotsom dat hij zeer waarschijnlijk niet zou kunnen instemmen met het voorgenomen fusiebesluit. De MR heeft dat standpunt het CvB mondeling gemeld in de vergadering van 15 september 2015 (en na die vergadering op schrift onderbouwd in een brief van acht pagina's aan het CvB). Het CvB had toen echter al in vergadering besloten het voorgenomen besluit van tafel te halen om zich eerst intern te beraden over 'hoe nu verder?'.

Vervolgens zijn er bijeenkomsten geweest van de Stuurgroep met het dagelijks bestuur van CMR (Stenden Hogeschool) en MR. Ook is er overleg geweest tussen het CvB en de MR over de te nemen vervolgstappen en welke documenten nodig zijn om de vragen van de MR te beantwoorden. De uitkomst daarvan is de roadmap die de MR voor de laatste vergadering in 2015 (15 december 2015) toegestuurd heeft gekregen. De status van dit stuk was "ter overeenstemming", met als reden dat het een stuk betrof dat gelijktijdig aan twee verschillende raden, onze MR en de CMR van Stenden, werd aangeboden. Zowel CvB als MR vonden deze status, die het medezeggenschapsreglement niet kent, geen recht doen aan de intentie en importantie van het stuk en ter vergadering is gezamenlijk besloten dat het stuk "ter instemming" zou zijn. De MR heeft aan deze roadmap zijn instemming verleend nadat daar een expliciet go/no-go-moment na fase 2 (de waaromfase) was toegevoegd. De MR is van mening dat het geen zin heeft met de planvorming verder te gaan als het CvB hem niet weet te overtuigen van de nut en noodzaak van een fusie als beste samenwerkingsvorm tussen NHL en Stenden Hogeschool.

Daarnaast heeft de MR in 2015 meerdere keren gesproken met (een afvaardiging van) de RvT. In het begin van het jaar vooral over de voorgenomen fusie van NHL en Stenden Hogeschool en in december 2015 over de (her)benoemingsprocedure voorzitter CvB. MR en RvT zullen elkaar begin 2016 weer ontmoeten als de MR formeel gehoord wordt over de kandidaat voor het voorzitterschap CvB. De MR verwacht de RvT buiten de twee formele overlegmomenten in mei en oktober ook nog apart te spreken over de fusieplannen.

Samenstelling MR 2015

Personeelsgeleding	Studentgeleding
Riemke Agema	Jens Brouwer, lid DB
Karin Blaauw	Katja Didenko
Bart Jan van den Brink	Bruno Rummler
Geert Jan van Dam	Erwin Wilmink
Harmen van der Ende	Peter Greijdanus (tot 1 september 2015)
Guido Holvast	Nynke Ringnalda (tijdelijk stopgezet i.v.m. stage)
Sander Hupkes	Ruben Sluyter (tijdelijk stopgezet i.v.m. stage)
Wilfred van Slooten	Annemiek Spanjer (tot 1 september 2015)
Anne van der Werff	Vacature

4.5 Rechtsbescherming

Klachtenloket

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

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. Deze commissie bestaat uit een instituutdirecteur, een studentendecaan en een medewerker. De klacht wordt afgehandeld op basis van de Regeling klachten studenten die gebaseerd is op hoofdstuk 9 van de Algemene wet bestuursrecht. Eerst wordt getracht de klacht op minnelijke wijze op te lossen.

In 2015 zijn 91 klachten bij de Klachtencommissie studenten ingediend. Hiervan zijn 58 klachten minnelijk afgehandeld. Geen van de klachten heeft geleid tot een uitspraak van de Klachtencommissie studenten. Aan het einde van 2015 waren 33 klachten nog niet afgehandeld.

College van Beroep voor de examens

Studenten kunnen in beroep gaan tegen beslissingen van de NHL bij het College van beroep voor de examens van de NHL. Het gaat dan bijvoorbeeld om beslissingen van examencommissies en examinatoren of het negatief bindend studieadvies met afwijzing. Bij het College van beroep voor de examens zijn in 2015 100 zaken aanhangig gemaakt. Veel zaken hebben betrekking op het negatief bindend studieadvies met afwijzing. Van de 100 zaken zijn 64 zaken geëindigd door intrekking van het beroep op grond van een minnelijke schikking of een andere reden. In 34 zaken is door het College van beroep voor de examens uitspraak gedaan. Het beroep is in zeven zaken gegrond verklaard. Aan het einde van 2015 waren twee zaken nog niet afgehandeld. In twee zaken is beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs in Den Haag. Deze zaken waren aan het einde van 2015 nog niet afgehandeld.

Geschillenadviescommissie

Tegen beslissingen van de NHL waartegen geen beroep kan worden ingesteld bij het College van beroep voor de examens, kan bezwaar worden gemaakt bij het CvB. Het CvB beslist over het bezwaar nadat daarover advies is uitgebracht door de Geschillenadviescommissie.

In 2015 zijn 9 bezwaren aanhangig gemaakt, voornamelijk betreffende inschrijving en collegegeld. Hiervan zijn 4 bezwaren geëindigd door intrekking van het bezwaar op grond van een minnelijke schikking of een andere reden. Op 3 bezwaren is door het College van Bestuur na advies van de Geschillenadviescommissie een beslissing genomen. Daarbij is één bezwaar gegrond verklaard. Aan het einde van 2015 waren twee bezwaren nog niet afgehandeld. In geen van de zaken is beroep aangetekend bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs in Den Haag.

Klachtencommissie respectvolle omgangsvormen

Bij de klachtencommissie betreffende respectvolle omgangsvormen zijn in 2015 geen klachten ingediend.

Klokkenluiders

In 2015 heeft de NHL één anonieme melding van een vermeende misstand ontvangen. Deze melding was te onbepaald voor onderzoek.

5.



Financieel Jaarverslag

5.1 Financiële ontwikkelingen

Algemeen

Over 2015 is een positief financieel resultaat behaald van € 1,750 miljoen. In 2015 werd gewerkt met een op nul sluitende begroting. Alle opbrengstcategorïeën, de rijksbijdrage, de opbrengsten uit collegegelden en de overige opbrengsten, zijn hoger dan begroot. De personeels- en huisvestingslasten zijn hoger dan begroot, terwijl de afschrijvingen en de beheerslasten lager zijn.

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

Aantal bekostigde studenten en marktaandeel

De voorlopige gegevens van DUO laten zien dat het aandeel:

- Bekostigde studenten van de NHL per 1 oktober 2015 licht daalt van 2,63% naar 2,62%.
- Bekostigde diploma's van de NHL per 1 oktober 2015 stijgt van 2,11% naar 2,26%.
- Van de NHL in de totale bekostiging per 1 oktober 2015 stijgt van 2,55% naar 2,56%.

De verwachting is dat in juni 2016 de definitieve cijfers beschikbaar komen.

Op basis van voorlopige bekostigingscijfers per 1 oktober 2015

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

Op basis van bekostigingscijfers per 1 oktober 2014

	NHL	Landelijk	Marktaandeel
Inschrijvingen	8.545	325.053	2,63 %
Graden	1.283	60.679	2,11 %
Totaal	9.827	385.732	2,55 %

Het aantal bekostigde studenten liep in 2015 terug van 8.545 naar 8.291. Uit bovenstaande overzichten blijkt dat het marktaandeel positief wordt beïnvloed door een lichte verbetering van het studiesucces.

Het collegegeld is in 2015 verhoogd van € 1.906 (schooljaar 2014/2015) naar € 1.951 (schooljaar 2015/2016).

Uit onderstaande tabel blijkt dat het aantal ingeschreven studenten licht is gestegen. Het aantal meerdere inschrijvingen in 2015 daalde enigszins, zodat het aantal inschrijvingen praktisch gelijk gebleven is.

Per 1 oktober	2015	2014
Aantal ingeschreven studenten	12.533	12.511
Aantal meerdere inschrijvingen	206	233
Aantal inschrijvingen	12.756	12.757

5.2 Financieel resultaat

Het resultaat over 2015 is uitgekomen op € 1,750 miljoen tegenover een begroot resultaat van € 0,0 miljoen.

Geconsolideerde exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)	realisatie 2015	begroting 2015	realisatie 2014	realisatie 2013	realisatie 2012	realisatie 2011
BATEN						
Rijksbijdragen	66.965	66.251	65.405	60.675	58.444	58.584
Collegegeld	23.092	22.750	21.667	19.745	18.003	16.889
Externe inkomsten	13.338	13.182	13.708	13.178	14.135	14.770
Totaal baten	103.395	102.183	100.780	93.598	90.582	90.243
LASTEN						
Personele lasten	78.498	77.436	72.644	68.768	66.535	62.966
Afschrijvingen	5.702	6.056	5.576	5.651	5.580	5.475
Huisvestingslasten	4.629	4.356	4.613	4.038	3.598	3.918
Beheerslasten	11.072	12.540	11.457	12.109	12.081	9.709
Totaal lasten	99.901	100.388	94.290	90.566	87.794	82.068
Saldo baten en lasten	3.494	1.795	6.490	3.032	2.788	8.175
Rente	-1.744	-1.795	-1.850	-2.009	-2.221	-2.271
Resultaat	1.750	0	4.640	1.023	567	5.904

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

- hogere rijksbijdrage van € 0,714 miljoen
- hogere collegegelden van € 0,342 miljoen
- hogere externe inkomsten € 0,156 miljoen
- lagere afschrijvingen van € 0,354 miljoen
- lagere beheerslasten van € 1,468 miljoen

Verminderd met:

- hogere personele lasten van € 1,062 miljoen
- hogere huisvestingslasten van € 0,273 miljoen

Opbouw baten 2015

Batensorten als percentage van de totale baten

	2015	2014	2013	2012	2011
Rijksbijdragen	64,8%	64,9%	64,8%	64,5%	64,9%
Collegegeld	22,3%	21,5%	21,1%	19,9%	18,7%
Externe inkomsten	12,9%	13,6%	14,1%	15,6%	16,4%
Totaal baten	100%	100%	100%	100%	100%

De ontvangen rijksbijdrage over 2015 is € 1,560 miljoen hoger dan in 2014, terwijl de collegegelden met € 1,425 miljoen zijn toegenomen. De externe inkomsten zijn € 0,370 miljoen lager dan in 2014.

Opbouw lasten 2015

Lastensoorten als percentage van de totale lasten

	2015	2014	2013	2012	2011
Personele lasten	77,2%	75,6%	74,3%	73,9%	74,7%
Afschrijvingen	5,6%	5,8%	6,1%	6,2%	6,5%
Huisvestingslasten	4,6%	4,8%	4,4%	4,0%	4,6%
Beheerslasten	10,9%	11,9%	13,1%	13,4%	11,5%
Rente	1,7%	1,9%	2,2%	2,5%	2,7%
Totaal lasten	100%	100%	100%	100%	100%

De stijging van de personeelslasten heeft zich in 2015 doorgezet. Daar tegenover staat een lichte daling in de beheerslasten.

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

Personele lasten

(Bedragen x € 1.000)	2015	2014	2013	2012	2011
Personeel in loondienst	69.006	63.910	61.783	60.112	56.522
Overige personele lasten	3.222	2.614	2.011	1.529	1.595
Personeel niet in loondienst	6.573	6.329	5.235	5.174	5.066
Uitkeringen en inhoudingen	-303	-209	-261	-280	-217
Totaal	78.498	72.644	68.768	66.535	62.966

De personele lasten stijgen. Het personeel niet in loondienst is met € 0,244 miljoen toegenomen.

Formatie personeel in loondienst op peildatum

	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012	31-12-2011
Onderwijzend personeel in fte's	536	525	498	490	455
Niet-onderwijzend personeel in fte's	410	379	363	360	360
Studentenassistenten	6	6	6	5	4
Onderwijzend personeel als percentage van totaal personeel in loondienst	56,6%	57,7%	57,8%	57,3%	55,6%
Totaal personeel in loondienst in fte's	952	910	867	855	819
Vaste formatie D2+D3 in fte's	735	689	646	648	645
Flexibele formatie D4 in fte's	211	215	215	202	169
Flexibele formatie D4 als percentage van totaal personeel in loondienst	22,3%	23,8%	25,0%	23,8%	20,7%

Ten opzichte van 2014 steeg het aantal formatieplaatsen op 31 december met 42 naar 946 fte. Deze groei wordt voornamelijk gerealiseerd binnen het ondersteunend personeel (31 fte). Het aantal fte onderwijzend personeel is met 11 gestegen. De verhouding OP/OOP is hierdoor dan ook ongunstiger geworden.

De stijging van het totale aantal personeelsleden wordt volledig verklaard door de stijging in de vaste formatie (D2 + D3). Hierdoor neemt de flexibele schil iets af ten opzichte van vorig jaar en komt uit op 22,3%.

5.3 Financiële positie

Het eigen vermogen is ten opzichte van 2014 toegenomen met het behaalde resultaat van € 1,750 miljoen. In onderstaande geconsolideerde balans van de NHL en haar verbonden partijen is het balanstotaal afgenomen van € 121,058 miljoen naar € 118,858 miljoen.

De afname van de activakant ontstaat met name door afschrijving op de vaste activa ad € 5,702 miljoen. Daartegenover staat een investering in die vaste activa van € 2,605 miljoen en een toename van de vlottende activa van € 0,897 miljoen.

De vorderingen zijn toegenomen met € 1,681 miljoen. De stijging ontstaat grotendeels door een toename van het saldo collegegelden van € 0,720 miljoen en een stijging van de subsidies onderhanden projecten van € 0,805 miljoen.

De daling van de passiva ontstaat uit het saldo van de toevoeging van de resultaten van € 1,750 miljoen aan het eigen vermogen, een stijging in de voorzieningen van € 0,214 miljoen en de aflossing van € 3,000 miljoen op de langlopende schulden. Deze aflossing is gelijk aan die van 2014. De kortlopende schulden zijn afgenomen met € 1,191 miljoen.

Geconsolideerde balans
Na verwerking van het exploitatieresultaat

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012	31-12-2011
ACTIVA					
Vaste activa					
Materiële vaste activa	89.033	91.811	95.833	99.045	101.795
Investeringsubsidies	-2.844	-2.909	-2.973	-3.038	-3.103
Financiële vaste activa	152	536	258	308	577
Totaal vaste activa	86.341	89.438	93.118	96.315	99.269
Vlottende activa					
Voorraden	75	77	78	96	94
Vorderingen	14.499	12.818	10.911	11.318	13.427
Liquide middelen	17.943	18.725	16.568	14.384	10.650
Totaal vlottende activa	32.517	31.620	27.557	25.798	24.171
Totaal activa	118.858	121.058	120.675	122.113	123.440
PASSIVA					
Eigen vermogen					
Algemene reserve	40.118	38.040	33.660	32.294	31.727
Overige reserves	16	344	16	359	359
Totaal eigen vermogen	40.134	38.384	33.676	32.653	32.086
Voorzieningen	5.255	5.014	6.109	6.206	7.321
Langlopende schulden	37.750	40.750	43.750	46.750	49.750
Kortlopende schulden	35.719	36.910	37.140	36.504	34.283
Totaal passiva	118.858	121.058	120.675	122.113	123.440

De verbeterde financiële positie komt tot uiting in de gangbare kengetallen.

De solvabiliteit is toegenomen van 31,7 % naar 33,8 %. De toevoeging aan het eigen vermogen van het positieve resultaat over 2015 ad € 1,750 miljoen en de aflossing van de langlopende schulden zijn de belangrijkste oorzaken van de positieve toename van dit kengetal.

De rentabiliteit van het totale vermogen is gedaald van 2,5 % naar 5,4 %. De rentabiliteit van het eigen vermogen is gedaald van 18,0 % naar 8,9 %.

De kapitalisatiefactor is iets gedaald van 52,2 % naar 50,0 %, terwijl de current ratio in 2015 is gestegen van 85,7 % naar 91,0 %.

Financiële kengetallen

	31-12-2015	31-12-2014	31-12-2013	31-12-2012	31-12-2011
Solvabiliteit	33,8%	31,7%	27,9%	26,7%	26,0%
Rentabiliteit totaal vermogen	2,9%	5,4%	2,5%	2,3%	6,8%
Rentabiliteit eigen vermogen	9,5%	18,0%	9,1%	8,6%	28,1%
Kapitalisatiefactor	50,0%	52,2%	54,7%	55,8%	55,7%
Current ratio	91,0%	85,7%	74,2%	70,7%	70,5%

De NHL heeft in 2015, naast een kleine investering in overige gebouwen, alleen geïnvesteerd in apparatuur en inventaris.

Investerings

(Bedragen x € 1.000)	2015	2014	2013	2012	2011
Terreinen	-	-	-	-	300
Overige gebouwen	95	3	20	15	1.892
Apparatuur en inventaris	2894	1.672	2.703	2.880	2.533
Totaal	2.989	1.675	2.723	2.895	4.725

De stand en het verloop van de voorzieningen is in 2015 als volgt:

Voorzieningen

(Bedragen x € 1.000)	saldo 31-12-2014	dotatie in 2015	onttrekking in 2015	saldo 31-12-2015
Onderhoud gebouwen	1.352	500	734	1.118
Dokbeurt schepen	44	25	-	69
Wettelijk deel WW-uitkeringen	1.664	700	969	1.395
Eigen Risico WAO	525	-	77	448
Ambtsjubilea	775	132	80	827
Overige personeelskosten	597	998	280	1.315
Profileringfonds	57	300	274	83
Totaal	5.014	2.655	2.414	5.255

Per saldo zijn de voorzieningen toegenomen met € 0,241 miljoen.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Bedragen x € 1.000)	2015	2014	2013	2012	2011
Liquide middelen per 1 januari	18.725	16.568	14.384	10.650	5.383
Exploitatieresultaat	1.750	4.640	1.023	567	5.904
Overige mutaties eigen vermogen		68			
Afschrijvingen exclusief boekverlies / boekwinst	5.662	5.519	5.651	5.580	5.476
Mutatie voorzieningen	241	-1.095	-97	-1.115	-584
Kortlopende schulden	-1.191	-230	636	2.221	4.487
Vorderingen	-1.681	-1.907	407	2.109	-2.309
Overig	2	1	18	-2	-15
Investerings	-2.989	-1.953	-2.723	-2.895	-4.725
Desinvesteringen	424	114	269	269	33
Opname hypothecaire leningen					
Aflossing langlopende schulden	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Mutatie liquide middelen	-782	2.157	2.184	3.734	5.267
Liquide middelen per 31 december	17.943	18.725	16.568	14.384	10.650

In het kasstroomoverzicht wordt zichtbaar dat de liquide middelen in 2015 gemuteerd zijn met € 0,782 miljoen.

5.4 Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs

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

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

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

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

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

Thema 1: Uitbesteding

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

Thema 2: Investeren van publieke middelen in private activiteiten

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

Daarnaast is er sprake van een zogenoemde 'derde geldstroom'. Dit staat voor de financiële bijdrage van subsidiegevers, bedrijven, instellingen en cursisten voor het contractonderzoek en -onderwijs. Een nauwe verbinding tussen onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten en de samenwerking met het werk- en beroepenveld is voor de kwaliteit van het onderwijs en onderzoek van strategisch belang. De 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.

Thema 3: Het verlenen van vrijstellingen

In de Onderwijs- en examenregeling heeft de NHL aangegeven op welke wijze een student de examencommissie kan verzoeken vrijstelling te verlenen van het afleggen van een toets of een toetseenheid op grond van een buiten de opleiding met goed gevolg afgelegde toets of examen of op grond van buiten de opleiding opgedane kennis, inzicht en vaardigheden.

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

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

Thema 4: Bekostiging van buitenlandse studenten

Dit komt niet voor bij de NHL.

Thema 5: Collegegeld niet betaald door student zelf

In 2015 volgden 34 NHL-medewerkers (in 2014: 29 medewerkers) een bekostigde opleiding binnen de eigen organisatie.

Conform de regelingen van het Profileringsfonds (WHW art 7.51) kunnen studenten, die als gevolg van persoonlijke problemen studievertraging hebben opgelopen, een aanvraag tot een financiële vergoeding bij het bestuur van het Profileringsfonds indienen. In 2015 is aan 69 studenten een financiële vergoeding uit het Profileringsfonds toegekend. Evenals in 2014 was ziekte de voornaamste reden voor de toekenning van de vergoeding.

Thema 6: Studenten volgen modules van opleidingen

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

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

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

Dit komt niet voor bij de NHL.

Thema 8: Bekostiging van maatwerktrajecten

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

Thema 9: Bekostiging van het kunstonderwijs

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

5.5 Begroting 2016

(Bedragen x € 1.000)	Regulier 2016	Niet regulier 2016	Totaal 2016	Werkelijk 2015	Begroting 2015
BATEN					
Rijksbijdragen	67.707		67.707	66.965	66.251
Collegegelden	23.597		23.597	23.092	22.750
Externe opbrengsten	3.854	7.995	11.849	13.338	13.182
Totaal baten	95.158	7.995	103.153	103.395	102.183
LASTEN					
Personele lasten					
Personeel in loondienst	63.671	7.108	70.779	69.006	69.490
Personeel niet in loondienst	4.859	423	5.282	6.573	4.998
Overige personele lasten	2.997	50	3.047	3.222	2.955
Uitkeringen en inhoudingen	-27	-	-27	-303	-7
Totaal personele lasten	71.500	7.581	79.081	78.498	77.436
Huisvestingslasten	4.329	-29	4.300	4.629	4.356
Beheerslasten					
Administratie	2.277	114	2.391	2.471	3.780
Reis- en verblijfkosten	987	105	1.092	1.376	1.074
Leermiddelen	947	140	1.087	1.134	1.076
Inventaris- en apparatuurkosten	1.715	115	1.830	2.420	1.395
Dotaties voorzieningen	300	0	300	300	200
Overige beheerslasten	6.742	200	6.942	3.371	5.015
Totaal beheerslasten	12.968	674	13.642	11.072	12.540
Afschrijvingen	5.909	86	5.995	5.702	6.056
Totaal lasten	94.706	8.312	103.018	99.901	100.388
Saldo baten en lasten	452	-317	135	3494	1.795
Renteresultaat	-1.630	-	-1.630	-1.744	-1.795
Resultaat	-1.178	-317	-1.495	1.750	0

5.6 Continuïteitsparagraaf

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

A1 Personeel en studenten

Kengetal (stand 31/12)	Verslagjaar 2015	2016	2017	2018
Personele bezetting				
Management/Directie	8	8	8	8
OP	536	553	547	540
OOP	402	401	401	401
Totaal FTE's	946	962	956	949
Studentenaantallen	12.244	12.122	11.928	11.737

Eén van de belangrijkste risico's, waarmee de NHL de komende jaren geconfronteerd gaat worden, is het dalen van het studentenaantal. Als gevolg van de demografische ontwikkelingen in Noord Nederland verwachten wij dat het aantal studenten vanaf 2015 geleidelijk zal dalen vanaf 1% per jaar tot oplopend 2% per jaar over langere termijn. Door te investeren in toekomst gericht onderwijs, bestaande uit probleemoplossend en onderzoekend onderwijs, flexibel en gepersonaliseerd aanbod en digitalisering en robotisering van werken en leren, kunnen wij het imago van de hogeschool verbeteren en daardoor als hogeschool aantrekkelijker worden voor meer studenten van buiten de regio. Ook de ontwikkeling van het Leven Lang Leren concept zal een potentiële markt creëren in de onderwijsbehoefte van professionals.

In de personele bezetting is bij het OP in 2015 en 2016 de investering zichtbaar die gedaan wordt om, in het kader van het prestatieakkoord en vooruitlopend op de vrijkomende middelen uit de invoering van het sociale leenstelsel, de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren. De verbetering van de kwaliteit heeft met name betrekking op het verbeteren van de studeerbaarheid en doceerbaarheid van het onderwijs waardoor wij het studiesucces kunnen verhogen alsmede de vermindering van de werkdruk voor het personeel. Na 2016 zal het OP afnemen als gevolg van het dalende studentenaantal. Het aantal OOP medewerkers is de eerste jaren gelijk gelaten, omdat hier geen rechtstreeks verband bestaat met het aantal studenten.

A2 Meerjarenbalans

(Bedragen x € 1.000)	Verslagjaar 2015	2016	2017	2018
ACTIVA				
Materiële VA	86.189	82.544	92.023	89.578
Financiële VA	152	150	150	150
Totaal vaste activa	86.341	82.694	92.173	89.728
Vlottende activa				
- Voorraden	75	79	75	75
- Vorderingen	14.499	14.767	14.482	14.482
- Liquide middelen	17.943	15.750	3.168	6.614
Totaal vlottende activa	32.517	30.596	17.725	21.171
Totaal activa	118.858	113.290	109.898	110.899
PASSIVA				
Eigen vermogen	40.134	38.639	37.193	39.146
Voorzieningen	5.255	5.000	6.000	6.000
Langlopende schulden	37.750	34.750	31.750	28.750
Kortlopende schulden	35.719	34.901	34.955	37.003
Totaal passiva	118.858	113.290	109.898	110.899

De balansposities vertonen de komende jaren een gelijkmatig beeld. In de activa is in de jaren 2016 tot en met 2018 de investering van de renovatie van de gebouwen van het Maritiem Instituut Willem Barentsz (MIWB) op Terschelling verwerkt. De besluitvorming over dit project verkeert in de eindfase. Daarnaast worden ieder jaar de nodige vervangingsinvesteringen bij vooral de afdeling IT gedaan. De dalende liquide middelen zijn voornamelijk een gevolg van het renovatieproject en de negatieve begrotingen in 2016 en 2017.

In de jaren 2016 en 2017 zal, vooruitlopend op de vrij komende middelen in 2018 uit de invoering van het leenstelsel, gewerkt worden met een negatieve begroting. De negatieve resultaten zijn verwerkt in het eigen vermogen. De voorzieningen worden jaarlijks beoordeeld en blijven op het gewenste niveau. Ieder jaar wordt regulier 3 miljoen afgelost op de bestaande leningen. De benodigde cashflow hiervoor komt vrij uit de afschrijvingen op de vaste activa. Overwogen wordt om voor de renovatie van het MIWB, mede gelet op de lage rentestand, een aanvullende financiering aan te trekken. In 2018 is hiervoor 4 miljoen financiering opgenomen.

A3 Staat / Raming van baten en lasten

(Bedragen x € 1.000)	Verslagjaar 2015	Begroting 2016	2017	2018
BATEN				
Rijksbijdrage	66.580	67.450	66.397	69.254
Overige overheidsbijdragen	427	257		
Collegegeld	23.092	23.597	24.352	24.591
Opbrengst werk voor derden	10.040	8.691	8.650	8.650
Overige opbrengsten	3.256	3.158	3.200	3.200
Totaal baten	103.395	103.153	102.599	105.695
LASTEN				
Personeelslasten	78.498	79.081	78.555	78.038
Afschrijvingen	5.702	5.995	6.000	6.310
Huisvestingslasten	4.629	4.300	4.300	4.300
Overige lasten	11.072	13.642	13.609	13.577
Totaal lasten	99.901	103.018	102.464	102.225
Saldo baten en lasten	3.494	135	135	3.470
Saldo financiële baten en lasten	(1.744)	(1.630)	(1.581)	(1.517)
Exploitatiesaldo	1.750	(1.495)	(1.446)	1.953

De Rijksbijdrage vertoont in 2017 door het t-2 principe voor het eerst een daling als gevolg van het dalende studentaantal. In 2018 worden de vrijkomende baten als gevolg van de invoering van het sociale leenstelsel ontvangen. Bij de Collegegelden wordt de daling in studentaantallen meer dan gecompenseerd door een iets hogere berekende prijsstijging van het collegegeld.

De Opbrengsten werk voor derden bestaan uit de opbrengsten van subsidies, cursus- en examengelden en private activiteiten. In de begroting voor het jaar 2016 wordt een daling verwacht bij vooral de opbrengsten van de subsidies en de private activiteiten. Daarna blijven deze opbrengsten stabiel.

De personele lasten, die in de begroting van 2016 zijn opgenomen, worden als uitgangspunt genomen voor de daarop volgende jaren. De personele lasten dalen vanaf 2017 en volgende jaren. De voornaamste oorzaak van de daling is het teruglopende studentenaantal. De personele lasten worden niet geïndexeerd, omdat de loonstijgingen worden gecompenseerd in de rijksbijdrage. Deze compensatie is eveneens niet meegenomen in de rijksbijdrage.

Ook voor de Overige lasten is de begroting van 2016 het uitgangspunt. Een deel van deze lasten kan als variabel worden aangemerkt, waardoor deze lasten licht zullen dalen als gevolg van het dalende studentaantal.

Binnen de NHL is het Strategisch huisvestingbeleid ontwikkeld. Het meerjaren onderhoudsplan is hiervan afgeleid. De renovatie van het MIWB op Terschelling heeft mede tot doel om de kwaliteit van de huisvesting van het MIWB zo goed mogelijk in lijn te brengen met de uitgangspunten van het Strategisch huisvestingplan. Alle in gebruik zijnde panden zijn eigendom van de Stichting NHL. Voor de financiering van de panden zijn langlopende leningen afgesloten bij het Ministerie van Financiën en de ING Bank.

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.

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

Bezoldiging topfunctionarissen

Toezichthoudende topfunctionarissen (2015)

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

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

Toezichthoudende topfunctionarissen (2014)

(Bedragen x € 1)	H.H. Apotheker	P.J.B.J. Visschedijk	R.C.A. Wilcke	K.H.A. van Anken	J. van Dijk	M.E. de Vries	T. Cohen
Functie(s)	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12
Bezoldiging							
Beloning	12.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Belastbare onkostenvergoedingen							
Beloningen betaalbaar op termijn							
Totaal bezoldiging	12.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Toepasselijk WNT-maximum	17.268	11.524	11.524	11.524	11.524	11.524	11.524

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

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen (2015)

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

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen (2014)

(Bedragen x € 1)	W. Smink	J. van Iersel	R.H.M. Litjens
Functie(s)	Voorzitter	Lid	Lid
Duur dienstverband in 2014	1-1 tm 31-12	1-3 tm 31-12	1-1 tm 19-2
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	0,8
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	nee
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?			nee
Bezoldiging			
Beloning	142.841	94.045	49.690
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	24.565	15.837	
Totaal bezoldiging	167.406	109.881	49.690

In 2015 is gebleken dat de fiscale lasten en sociale lasten die voor rekening van de werkgever komen, ten onrechte werden meegeteld in de beloning. De bedragen in 2014 zijn hiervoor gecorrigeerd.

5.8 Vergoedingen aan en declaraties van bestuurders

Vergoedingen aan en declaraties van bestuurders

Kostensoort	W. Smink	J. van Iersel
Representatiekosten	-	-
Reiskosten binnenland	6.461	7.237
Reiskosten buitenland	-	2.358
Overige kosten	1.851	150
Studiekostenvergoeding		14.470
Totaal	8.312	24.214

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



6.



Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van het College van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de instelling. De Raad van Toezicht staat het College van Bestuur gevraagd en uit eigen beweging met raad en daad terzijde. Naast de hiervoor genoemde rollen van toezichthouder op en klankbord voor het bestuur, vervult de Raad van Toezicht nog een derde rol, die van werkgever van het bestuur. De Raad van Toezicht bestaat uit zeven leden. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de Raad van Toezicht zich naar het belang van de stichting en de met haar verbonden instelling.

Verslag toezichtstaken Raad van Toezicht

Strategie

In het Strategisch Plan 2012 t/m 2015 zijn drie strategische ambities en twee randvoorwaarden opgenomen: verhogen van de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, verhogen van het studieresultaat, versterken van de marktpositie, waarborgen continuïteit en creëren van een inspirerend werkklimaat. Deze strategie wordt jaarlijks vertaald in een aantal hogeschoolbrede beleidsprojecten, waarvoor in de begroting substantieel middelen worden vrijgemaakt.

De strategie van de hogeschool is aangescherpt op basis van de prestatieafspraken die met OCW zijn gemaakt, gericht op zwaartepuntvorming en profilering. De Raad van Toezicht 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.

Enmaal per jaar 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. In 2015 stond de strategiedag volledig in het teken van de voorgenomen fusie met Stenden Hogeschool en het ontwerp van de nieuwe hogeschool.

Bij zijn oriëntatie op externe ontwikkelingen heeft de Raad van Toezicht kennis genomen van onder meer de strategische agenda van de Vereniging Hogescholen "Wendbaar en weerbaar", de strategische agenda van OCW "De waarde van weten" en van het "Hoger onderwijs akkoord Fryslân".

Evaluatie besturingsfilosofie

Ter ondersteuning van de strategie is in 2013 een nieuwe besturingsfilosofie ingevoerd. Het gaat daarbij om enerzijds het laag in de organisatie vergroten van de eigen regelruimte van de onderwijsprofessionals en anderzijds het versterken van de centrale beleidskracht van de hogeschool als geheel.

De NVAO heeft in 2014 in het kader van de instellingstoets kwaliteitszorg ten aanzien van standaard 5 "Organisatie- en beslissingsstructuur" geconstateerd dat nog onvoldoende kon worden aangetoond dat met de vertaling van de nieuwe besturingsfilosofie naar de organisatie-structuur meer scherpte en focus werden gerealiseerd op belangrijke strategische thema's.

Dit was voor het College van Bestuur aanleiding om de werking van de besturingsfilosofie extern te laten evalueren op mogelijke verbeterpunten. De resultaten van deze onafhankelijke evaluatie zijn begin 2015 opgeleverd. De Raad van Toezicht heeft de resultaten en de bestuurlijke reactie daarop van het College van Bestuur met het college besproken en vastgesteld dat de aanbevelingen voortvarend zijn opgepakt. Bij het behalen van de instellingstoets kwaliteitszorg is dit expliciet bevestigd door het visitatiepanel.

Systeem van kwaliteitszorg

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

Instellingstoets kwaliteitszorg

Met inzet van velen is in het verslagjaar de instellingstoets kwaliteitszorg behaald. De Raad van Toezicht feliciteert College van Bestuur en medewerkers met dit succes. Door de visitatiecommissie zijn lovende woorden uitgesproken over de prestatie die de hogeschool heeft geleverd. De Raad van Toezicht heeft het visitatieproces van nabij gevolgd en maakte daarvan ook zelf deel uit. Twee leden van de Raad van Toezicht zijn door de visitatiecommissie gehoord. Voorafgaand hebben beide leden deelgenomen aan een proefvisitatie.

Voorgenomen fusie

Nadat de Raad van Toezicht medio 2014 zijn goedkeuring had verleend aan het voornemen van het College van Bestuur om na afronding van de verkenningsfase over te gaan tot de voorbereidingsfase van de fusie, zijn de voorbereidingen om te komen tot een ontwerp van de nieuwe hogeschool en een formeel voorgenomen besluit tot fusie in alle intensiteit van start gegaan. De voorgenomen fusie met Stenden Hogeschool was een standaard agendapunt op de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Tevens is er een aparte "schets sessie" over het ontwerp van de nieuwe hogeschool gehouden, om te brainstormen over de contouren van de nieuwe instelling. In aanwezigheid van KPMG is speciale aandacht besteed aan de onderlinge bedrijfsvergelijking en het advies van KPMG daarover. Daarbij is breed aandacht besteed aan financiële, besturings-, fiscale, hrm en juridische onderwerpen. De analyse van de bedrijfsvergelijking en het externe advies daarover bevatten geen opzienbarende verrassingen. Op basis hiervan is besloten af te zien van een volledig due diligence onderzoek.

De Raad van Toezicht heeft over de voorgenomen fusie niet alleen van gedachten gewisseld met het College van Bestuur, maar ook met de Medezeggenschapsraad en met de Raad van Toezicht van Stenden Hogeschool. Samen met de Raad van Toezicht van Stenden zijn een benoemingsprocedure en profielschets voor het bestuur en voor de raad van toezicht van de nieuwe hogeschool opgesteld, die ter instemming aan de medezeggenschapsraden van beide instellingen zijn voorgelegd. De Raad van Toezicht is ervan overtuigd dat de fusie van grote meerwaarde is voor de continuïteit, kwaliteit en vernieuwingskracht van het onderwijs en onderzoek, dat daardoor in samenwerking met andere partijen kan fungeren als aanjager van innovatie in de regio.

De Raad van Toezicht betreurt het dan ook dat het interne besluitvormingsproces over de fusie met de beide medezeggenschapsraden eind 2015 vertraging heeft opgelopen. De Raad van Toezicht heeft er echter, mede op basis van zijn eigen contacten met de Medezeggenschapsraad van de NHL, vertrouwen in dat het fusieproces volgens de met de medezeggenschapsraden overeengekomen "roadmap" weer goed op de rails staat. De raad monitort de voortgang van het fusieproces nauwlettend en staat het College van Bestuur daarin gevraagd en ongevraagd met raad terzijde.

Risicobeheersing en financiën

Het boekjaar 2015 sluit met een positief exploitatieresultaat. De hogeschool heeft een gezonde financiële basis. Het solvabiliteitspercentage is ruim voldoende. Er is een systeem van risicomanagement binnen de gehele hogeschool ingevoerd en de projectadministraties zijn in het verslagjaar weer verder op orde gebracht. De Raad van Toezicht constateert mede op basis van de managementletter van de accountant dat het College van Bestuur in control is wat betreft de financiën. Rekening moet worden gehouden met de gedeeltelijk voorwaardelijke bekostiging van de prestatieafspraken. Over de prestatieafspraken wordt in 2016 in het jaarverslag over 2015, eindverantwoording afgelegd.

In december 2015 is de begroting 2016 in de Raad van Toezicht behandeld. Voor de eerste keer werd door het College van Bestuur een negatieve begroting gepresenteerd, met name als gevolg van voorbereidingskosten ten behoeve van de fusie. De Raad van Toezicht heeft erop toegezien dat de begroting sluit op het in de eerder goedgekeurde kaderstelling opgenomen en onderbouwde negatieve resultaat van -€1,5 mln.

Naleving wet- en regelgeving en branchecode

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

Algemeen crisisplan

In de Raad van Toezicht is naar aanleiding van de branchecode gesproken over een incidentenprotocol. In 2014 is als vervolg hierop gewerkt aan het opstellen van een geïntegreerd crisis(communicatie)plan voor de hogeschool. Het crisisplan is in 2015 vastgesteld.

Verslag commissies

De Raad van Toezicht heeft drie commissies:

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

Elke commissie beschikt over een reglement. De Raad van Toezicht ontvangt van elke commissie na iedere vergadering een verslag.

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

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

Benoemings- en remuneratiecommissie

De Benoemings- en remuneratiecommissie bestaat uit de voorzitter en de vicevoorzitter van de Raad van Toezicht, de heren Apotheker en Visschedijk. De laatste is voorzitter van de commissie. De commissie is in de verslagperiode frequent bijeen geweest in het kader van de fusie en de herbenoemingsprocedure voorzitter College van Bestuur.

Werkgeversrol

De Benoemings- en remuneratiecommissie is belast met de werkgeversrol van de Raad van Toezicht voor de leden van het College van Bestuur. Het beleid is dat de leden van het College van Bestuur in beginsel voor maximaal twee zittingsperioden van vier jaar worden benoemd. De commissie bereidt de jaarlijkse resultaatsafspraken van de Raad van Toezicht met het College van Bestuur voor en voert namens de raad de functioneringsgesprekken met de leden van het college op basis van de resultaatsafspraken over het afgelopen jaar. De commissie heeft individuele voortgangs- en functioneringsgesprekken gevoerd met de collegeleden. In de beoordelingssystematiek van de leden van het College van Bestuur wordt niet alleen gekeken naar het behalen van "harde" kernprestatie-indicatoren, maar met name naar het persoonlijk functioneren met betrekking tot de besturing van de hogeschool op basis van persoonlijke gedragscomponenten en competenties. Overwogen wordt om in de toekomst een vorm van 360° feedback te gaan toepassen. In de herbenoemings-procedure van de voorzitter van het college is hierop door middel van een sonderingsronde langs interne stakeholders al enigszins voorgesorteerd.

De commissie bewaakt dat de beloning van de leden van het College van Bestuur en de Raad van Toezicht zich binnen de landelijk afgesproken codes en de normen van de WNT beweegt. Voor het bestuur is een declaratiereglement vastgesteld. De vergoeding van de leden van de raad is belast met BTW.

Benoemingsprocedures

De Benoemings- en remuneratiecommissie is belast met opvolgingsprocedures binnen het College van Bestuur en de Raad van Toezicht. De commissie heeft zich in de verslagperiode intensief gebogen over:

- de benoemingsprocedure en het profiel van het toekomstige college van bestuur na realisatie van de beoogde fusie tussen NHL en Stenden;
- het profiel en de samenstelling van de raad van toezicht van de gefuseerde hogeschool;
- de (her)benoemingsprocedure van de CvB voorzitter van de NHL.

De benoemingsprocedure en het profiel van het toekomstige college van bestuur van de gefuseerde instelling zijn opgesteld in nauw overleg met de Raad van Toezicht van Stenden. De procedure en het profiel zijn bij brief van 30 juni 2015 ter instemming voorgelegd aan de medezeggenschapsraad. Tot behandeling van de voorstellen in de medezeggenschapsraad is het niet gekomen als gevolg van de eind 2015 door de colleges van bestuur van NHL en Stenden ingelaste beraadperiode waarbij het aan de medezeggenschapsraden voorgelegde voorgenomen besluit tot fusie is teruggenomen. De benoemingsprocedure voor het college van bestuur van de nieuwe instelling zal als gevolg van het uitstel van de fusie opnieuw tegen het licht worden gehouden.

Ook het voorstel voor het profiel en de samenstelling van de raad van toezicht van de gefuseerde hogeschool zijn als gevolg van het uitstel van de fusie in 2015 niet door de medezeggenschapsraad in behandeling genomen.

De tweede benoemingsperiode van vier jaar van de voorzitter van het College van Bestuur van de NHL loopt op 1 april 2016 af. De Benoemings- en remuneratiecommissie heeft zich gebogen over het opvolgingsvraagstuk mede in relatie tot het uitstel van de fusie. De commissie was van mening dat er sprake is van een bijzondere omstandigheid die rechtvaardigt om van het principe "2x4 jaar" af te wijken en de voorzitter van het College van Bestuur in het belang van de hogeschool voor een derde periode, van in dit geval maximaal twee jaar, te herbenoemen om het fusieproces tot een goed einde te kunnen brengen. De Raad van Toezicht heeft dit procedurevoorstel overgenomen en ter instemming aan de medezeggenschapsraad voorgelegd. De medezeggenschapsraad heeft in zijn decembervergadering ingestemd met de herbenoemingsprocedure. De procedure, die voorziet in een sonderingsronde langs een aantal interne stakeholders, zal in maart 2016 worden afgerond. De medezeggenschapsraad wordt over de voorgenomen herbenoeming gehoord.

Auditcommissie

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

- de werking van interne risicobeheersings- en controlesystemen
- de inrichting en procedures betreffende de financieel-administratieve organisatie;
- de beoordeling van het werkplan van de directie Finance & Control;
- de goedkeuring van de begroting en de jaarrekening;
- de goedkeuring van niet-controle opdrachten aan de registeraccountant;
- de beoordeling van de meerjarige financiële exploitatie;
- de benoeming en de beoordeling van het functioneren van de registeraccountant;
- de naleving van aanbevelingen van de registeraccountant.

De Auditcommissie reflecteert vanuit een positief kritische benadering op het financieel beleid en het bedrijfsmatig reilen en zeilen van de organisatie.

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

De commissie werkt met een voortschrijdend actiepuntenoverzicht waarmee elke vergadering wordt bewaakt of uitvoering wordt gegeven aan gesignaleerde verbeterpunten - waaronder de aanbevelingen uit de managementletter van de accountant - en hoe ver het daarmee staat. De commissie stuurt daarbij op realistische deadlines.

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

Het financieel meerjarencader, dat op basis van de ontwikkelingen binnen de sector periodiek wordt bijgesteld, wordt besproken in de Auditcommissie. De begroting wordt voorafgegaan door een beleidsinhoudelijke kaderbrief en een financiële kaderstelling. Beide documenten worden in de Auditcommissie behandeld. De Auditcommissie heeft de Raad van Toezicht geadviseerd in te stemmen met de kaderstelling 2016 waarin werd voorgesteld om voor het eerst met een negatieve begroting van -€1,5 mln. te werken. Dit om onder meer een krachtige beleidsintensivering mogelijk te maken, anticiperend op de van de overheid te verwachten extra middelen voor kwaliteitsverbetering in het kader van de invoering van het leenstelsel. De commissie kon zich vinden in de beleidsmatige onderbouwing.

Het format voor de perioderapportages zal op voorstel van de Auditcommissie worden aangescherpt op relevantie van de stuurinformatie. De Auditcommissie is van mening dat de gehanteerde drie rapportagemomenten P2, P4, P8 toereikend zijn om tussentijds te kunnen bijsturen. De Auditcommissie heeft in de verslagperiode met belangstelling kennis genomen van de invoering van "foto's" met detailinformatie per opleiding.

De Auditcommissie heeft diverse keren gesproken over de professionalisering en herinrichting van de controlfunctie. Zij ondersteunt de in gang gezette beweging van financial control naar een systeem van businesscontrol met een bredere scope. Mede in relatie tot de herinrichting van de controlfunctie heeft de Auditcommissie het verbeterbeleid met betrekking tot de administratieve beheersing van projecten kritisch gevolgd en daarover met het College van Bestuur van gedachten gewisseld. Dit is ook een punt van aandacht in de managementletter van

de accountant. Een groot project dat er qua beheersingsrisico uitsprong was het Centre of Expertise Watertechnology (CEW). De Auditcommissie heeft intensief met het college gesproken over dit project. Inmiddels is de beheersing van het project weer op de rails.

In het kader van de beoogde fusie met Stenden Hogeschool heeft de Auditcommissie gesproken over de resultaten van de onderlinge bedrijfsverkenning en het externe advies van KPMG daarover. De Auditcommissie heeft geadviseerd om de toekomstgerichte aanbevelingen van KPMG over te nemen en ondersteunt de mening dat een echte *due diligence* geen noodzaak is op basis van de bevindingen uit de bedrijfsvergelijking. De commissie heeft specifiek aandacht gevraagd voor het vraagstuk betreffende het verschil in GPL tussen beide hogescholen en de aanzienlijke kosten van omzetting van de BRIN nummers. Verder heeft de commissie met het College van Bestuur gesproken over de aard en de hoogte van het fusiebudget.

De commissie heeft gedurende het verslagjaar de ontwikkelingen met betrekking tot de bouw en exploitatie van een nieuwe studentencampus op Terschelling door woningcorporatie De Veste, alsmede de eigen plannen om te investeren in de renovatie van het gebouw van het Maritiem Instituut Willem Barentsz, op de voet gevolgd. De commissie heeft ingestemd met de voor realisatie van de campus noodzakelijke langjarige garantie aan De Veste, inhoudende dat de NHL ingeval zij haar onderwijsactiviteiten op Terschelling in de toekomst mocht beëindigen, het onroerend goed van de campus zal overnemen van De Veste. Een definitief voorstel voor de benodigde investeringsmiddelen voor de renovatie van het gebouw van het Maritiem Instituut zal het College van Bestuur in 2016 aan de commissie voorleggen. De Raad van Toezicht moet hieraan zijn goedkeuring verlenen.

Voor het overige heeft de Auditcommissie met het college gesproken over onder meer het inkoopbeleid, aanbestedingskwesaties, de relatie tussen HR beleid en uitvoering, het controlframework, de aandelenoverdracht Kenniscampus door de gemeente Leeuwarden, alsmede de Findus-zaak.

Commissie Onderwijs, Onderzoek en Contractactiviteiten

De commissie Onderwijs, Onderzoek en Contractactiviteiten (commissie OOC) bestaat uit drie leden: Wilcke, voorzitter, Van Dijk en Visschedijk. De commissie heeft in de verslagperiode viermaal vergaderd. De commissie OOC richt zich met name op de wettelijke taak van de Raad van Toezicht om toe te zien op het systeem van kwaliteitszorg.

De commissie bespreekt naast de systemen voor kwaliteitszorg van onderwijs en onderzoek, de resultaten van opleidingsvisitaties/-accreditaties, de evaluatie/validatie rapporten van onderzoek/lectoraten, het beleid ten aanzien van onderzoek en lectoraten, de prestatieafspraken met OCW, de borging van het eindniveau en de uitkomsten en verbeterplannen van de jaarlijkse studentenenquête/keuzegidsen en het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheids-onderzoek.

Intensief heeft de commissie met de portefeuillehouder van het college gesproken over de evaluatie van de visitaties 2014, de voortgang van enkele hersteltrajecten en de visitaties 2015, in het bijzonder de visitatie van alle tweedegraads lerarenopleidingen. De aanloop naar de visitatie van de lerarenopleidingen was kritisch maar het uiteindelijke resultaat is positief. De bevindingen van de visitatiecommissie zijn voor het College van Bestuur aanleiding om in 2016 intensief aan de slag te gaan met een integraal herontwerp van de lerarenopleidingen, zowel onderwijsinhoudelijk als qua organisatievorm. De commissie heeft gevraagd om een plan van aanpak en zal de ontwikkelingen met belangstelling volgen.

Voorts heeft de commissie gesproken over de evaluatie van de mid term audits 2014 en de opzet voor 2015.

Uiteraard is ook de instellingstoets kwaliteitszorg regelmatig onderwerp van gesprek geweest in de commissie OOC. Twee leden van de commissie OOC hebben deelgenomen aan de gesprekken met het visitatiepanel.

Veel aandacht is uitgegaan naar de verbeteracties naar aanleiding van de resultaten van de Nationale Studentenenquête (NSE) 2015 en de daaraan gerelateerde scores in de keuzegidsen. Het vergroten van de studenttevredenheid was een belangrijk centraal issue in het verslagjaar. De tevredenheid van NHL studenten is niet slecht maar stijgt minder snel dan bij andere hogescholen. Het gaat dus om de relatieve positie. Het College van Bestuur heeft maatregelen genomen om dit structureel aan te pakken, onder andere door een permanent studenttevredenheid team in te stellen. De commissie heeft erop gewezen dat het van belang is om de dialoog met studenten over het beleid en de verbeteracties goed te organiseren en op gang te houden.

De commissie heeft voorts met het college van gedachten gewisseld over de visie op onderzoek, het clusteren van lectoraten in onderzoeksgroepen en het inrichten van de hogeschoolbrede onderzoekszwaartepunten. De commissie concludeerde dat de uitdaging waar de hogeschool voor staat is om de twee breed geformuleerde zwaartepunten van de hogeschool (smart sustainable industry en vital regions) te concretiseren en inhoudelijk te laden door middel van de onderzoeksgroepen.

De commissie voert jaarlijks een gesprek met voorzitters van enkele examencommissies. Doel van dit gesprek is om uit de eerste hand een goed beeld te krijgen van het functioneren van de examencommissies, de wijze waarop zij hun (deels aangescherpte) wettelijke taken vervullen en bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. In het verslagjaar is dit niet gebeurd maar heeft de commissie met de portefeuillehouder van het College van Bestuur en enkele stafmedewerkers in algemene zin gesproken over het functioneren van de examencommissies. Vastgesteld is dat er nog een grote variatie bestaat in de wijze waarop examencommissies de kwaliteit van de examinering en het eindniveau willen borgen. Voorts is vastgesteld dat het belangrijk is dat examencommissies en management samenwerken vanuit een gedeelde visie op ieders rol.

Tot slot zijn de volgende thema's onderwerp van bespreking in de commissie geweest: het subsidieprogramma Leven Lang Leren dat samen met Stenden wordt uitgevoerd en inmiddels is gehonoreerd, een onderzoek naar studeerbaarheid en doceerbaarheid van onderwijsprogramma's, de VSB beurzencommissie waarvan per toerbeurt een lid van de commissie deel uitmaakt, de stand van zaken met betrekking tot de prestatieafspraken, de samenwerking met het MBO, de vorming van een AD College en de strategische agenda van de Vereniging Hogescholen.

De interne organisatie

Samenstelling: diversiteit, competenties en profielschets

De personele samenstelling van de Raad van Toezicht is opgenomen in bijlage 1, met vermelding van hoofd- en relevante nevenfuncties. Op de website is in overeenstemming met de Branchecode goed bestuur een volledig overzicht van de samenstelling van de Raad van Toezicht geplaatst, met vermelding van loopbaan, nevenfuncties, leeftijd, benoemingstermijn e.d. De Raad van Toezicht verklaart dat naar zijn oordeel is voldaan aan het bepaalde in artikel III.4.2 van de branchecode over de onafhankelijkheid van zijn leden. Het rooster van aftreden van de raad wordt gepubliceerd op de website.

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

De profiel-schetsen worden voor advies voorgelegd aan de Medezeggenschapsraad.

In 2015 is de Raad van Toezicht zeven keer plenair bijeen geweest.

Kwaliteitsborging: zelfevaluatie en scholing

In het licht van de aanvankelijke fusiedatum was het niet opportuun om in het verslagjaar een zelfevaluatie te houden. Wel is bij gelegenheid tussentijds gereflecteerd op het eigen functioneren. Door het uitstel van de fusie zal in 2016 weer een zelfevaluatie plaatsvinden. De laatste zelfevaluatie is 'in eigen beheer' uitgevoerd. Conform artikel III.1.7 van de Branchecode goed bestuur zal de zelfevaluatie deze keer onder onafhankelijke externe begeleiding worden georganiseerd. De werking van het toetsingskader zal daarin worden betrokken. Conform de branchecode vindt de bespreking van de zelfevaluatie buiten aanwezigheid van het College van Bestuur plaats. Het college wordt wel gevraagd input te leveren ten behoeve van de zelfevaluatie.

Individueel hebben enkele leden een scholingsbijeenkomst bijgewoond. De Raad van Toezicht is collectief lid van de VTOI.

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 jaarlijkse gesprek van de commissie OOC met voorzitters van examencommissies en diverse andere evenementen binnen de hogeschool.

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

De Raad van Toezicht bedankt studenten en medewerkers voor hun betrokkenheid bij de hogeschool en wenst het College van Bestuur succes bij het fusieproces.

Namens de Raad van Toezicht,

Hayo Apotheker,
voorzitter

Leeuwarden, maart 2016



7.



Bijlage 1

Samenstelling Raad van Toezicht

NHL Hogeschool heeft een Raad van Toezicht (RvT) van zeven leden. De samenstelling van de RvT was gedurende het verslagjaar, met vermelding van de toen beklede relevante (neven)functies, als volgt:

Hayo Apotheker, voorzitter

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

Sector: overheid

Nevenfuncties:

- lid Adviesraad Fries Sociaal Planbureau

Jouke van Dijk

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

Sector: hoger onderwijs en onderzoek

Nevenfuncties:

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

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:

- lid Kerngroep Onderwijs & Arbeidsmarkt het Economic Development Board Almere
- lid Kerngroep Jeugd gemeente Almere
- lid Amsterdam Logistics Board
- lid bestuur JINC
- voorzitter benoemingsadviescommissie MBO Raad

- lid bestuur Innovam Lid stuurgroep Human Capital Agenda van de Economic Board Amsterdam
- lid bestuur Stichting De Nieuwe Meso
- lid Raad van Advies studentenroeivereniging Agon te Almere
- voorzitter bedrijfstakgroep Mobiliteit, Transport, Logistiek en Maritiem
- (vice)voorzitter sectorkamer MTLM van de Stichting Beroepsonderwijs Bedrijfsleven

Monique de Vries

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

Sector: financiën, bedrijfsvoering

Nevenfuncties:

- lid Raad van Toezicht Stichting AAP
- voorzitter Financiële Adviescommissie NVWS (Nederlandse Vereniging voor Slechthorenden) (tot 1 april 2015)
- voorzitter Geschillencommissie Fietsersbond ENFB
- lid Raad van Toezicht SBOH (Stichting Beroeps Opleiding Huisartsen)

Kees van Anken

De heer K.H.A. van Anken, directeur-bestuurder Stichting Zienn opvang en ondersteuning

Sector: maatschappelijke dienstverlening

Nevenfuncties:

- voorzitter Stichting Zwerfjongeren Nederland
- lid bestuur Kamers met Kansen Nederland
- lid stuurgroep Academische Werkplaats
- voorzitter Raad van Advies SPH Stenden College
- lid Professional Board NHL-Hanzehogeschool

Tom Cohen

De heer T. Cohen, directeur Oogcentrum Noordholland

Sector: bedrijfsleven/financiën

Nevenfuncties:

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

Samenstelling commissies Raad van Toezicht

Benoemings- en remuneratiecommissie

Paul Visschedijk, voorzitter

Hayo Apotheker

Commissie Onderwijs Onderzoek en Contractactiviteiten

Ronald Wilcke, voorzitter

Paul Visschedijk

Jouke van Dijk

Auditcommissie

Tom Cohen, voorzitter

Kees van Anken

Monique de Vries

Bijlage 2

Portefeuilleverdeling

College van Bestuur

Het College van Bestuur (CvB) bestaat uit twee leden: Willem Smink (voorzitter) en Jan van Iersel. Samen hebben de collegeleden de dagelijkse leiding over de NHL.

Het CvB 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 beleids-terreinen en organisatieonderdelen. De portefeuilleverdeling is als volgt:

Portefeuille Willem Smink, voorzitter College van Bestuur

- Strategische planvorming
- Onderzoek en lectoraten
- Contractactiviteiten
- Bestuurlijke- en juridische zaken
- Finance & Control
- Huisvesting en facilitaire zaken
- Medezeggenschap
- Instituut Educatie & Communicatie
- Instituut Techniek

Portefeuille Jan van Iersel, lid College van Bestuur

- Integrale kwaliteitszorg (inclusief onderzoek en lectoraten)
- Onderwijs
- Human Resources
- Marketing & Communicatie
- Informatisering / ICT
- Studentenzaken
- Internationalisering
- Projectboard NHL
- Instituut Zorg & Welzijn
- Instituut Economie & Management
- Leeuwarden Studiestad

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

Gezondheid

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

Gedrag & Maatschappij

34610	Culturele en Maatschappelijke Vorming	vt/dt
	dt: einde instroom per 31 oktober 2014	
34616	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	vt/dt
	dt: einde instroom per 31 oktober 2014	
35158	Pedagogiek	vt/dt
40120	M Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn (30 juni 2015)	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
34808	Leraar Basisonderwijs	vt
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	Maritieme Techniek	vt
80067	Ad Maritieme Techniek	vt
34479	Informatica	vt
34280	Werktuigbouwkunde	vt
34263	Bouwkunde	vt
34279	Civiele techniek	vt
34371	Mobiliteit (einde instroom per 31 augustus 2015)	vt
30038	Ruimtelijke Ontwikkeling-Mobiliteit (vanaf 1 september 2015)	vt
34190	Ocean Technology	vt
34384	Maritiem Officier	vt
34397	Biologie en Medisch Laboratorium Onderzoek	vt
34331	Biotechnologie	vt
34396	Chemie	vt
34275	Chemische Technologie	vt
34092	Communication & Multimedia Design	vt
34421	Technische Bedrijfskunde	vt/dt
35168	Toegepaste wiskunde	vt
49122	M Shipping Innovations	dt



Bijlage 4

Wijzigingen onderwijsaanbod

Mutaties opleidingen 2015

Uitbreiding

Per 30 juni 2015 is de nieuwe deeltijdse masteropleiding Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn gestart.

Per 1 september 2015 is de nieuwe bacheloropleiding Ruimtelijke Ontwikkeling gestart. Deze opleiding vervangt de bacheloropleiding Mobiliteit, waarvan de instroom per 31 augustus 2015 is geëindigd. De bacheloropleiding Mobiliteit zal per 31 augustus 2020 eindigen (conversie Instituut Techniek).

Wijziging

De naam van de bacheloropleiding Bedrijfskunde is per 1 september 2015 gewijzigd in Toegepaste Wiskunde (conversie Instituut Techniek).

De naam van de bacheloropleiding Scheepsbouwkunde is per 1 september 2015 gewijzigd in Maritieme Techniek (conversie Instituut Techniek).

Beëindiging

De instroom voor de deeltijdse inrichting van de bacheloropleiding Commerciële Economie is per 31 januari 2015 beëindigd.

De instroom voor de deeltijdse inrichting van de bacheloropleiding HBO-Rechten is per 31 januari 2015 beëindigd.

Bijlage 5

Overzicht van lectoraten en lectoren

Cross sectorale innovatie

Open Innovatie

Lector: Peter Joore

Aandachtsterreinen:

Het lectoraat Open Innovatie richt zich op het toerusten van de innovatieve professional die nieuwe producten en diensten ontwikkelt binnen de eigen werkomgeving. Het lectoraat haalt externe kennis binnen en deelt intern ontwikkelde kennis met partijen van buitenaf. Zo ontstaat er intensieve samenwerking tussen bedrijven, overheid, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. De onderzoeken moeten uiteindelijk een bijdrage leveren aan een slimme, duurzame en inclusieve maatschappij.

Vital Regions

Onderzoeksgroep Bestuur, Veiligheid en Recht

Cybersafety

Lector: Wouter Stol

Aandachtsterreinen:

Een bijdrage leveren aan de veiligheid in een digitaliserende samenleving. Dat is de maatschappelijke missie van het lectoraat Cybersafety. Speerpunten in het onderzoek zijn 'trends in cybercrime', 'jeugd en cybersafety', 'bedrijf en cybersafety' en 'rechtshandhaving in cyberspace'. Cybersafety is een gemeenschappelijk lectoraat van NHL Hogeschool en de Politieacademie en werkt nauw samen met de Open Universiteit.

I-Thorbecke

Lector: Hugo Verheul

Aandachtsterreinen:

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

Onderzoeksgroep Zorg & Welzijn

iHuman Welzijn Zorg Digitaal

Lector: Ate Dijkstra

Aandachtsterreinen:

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

Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd

Lector: Evelyn Finnema

Aandachtsterreinen:

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

Zorg & Innovatie in de Psychiatrie (nieuw in 2015)

Lector: Nynke Boonstra

Aandachtsterreinen:

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

Zorg voor Jeugd (nieuw in 2015)

Lector: Janneke Metselaar

Aandachtsterreinen:

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

Onderzoeksgroep Vitale educatie

Duurzame Schoolontwikkeling

Lector: Hennie Brandsma

Aandachtsterreinen:

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

Fries en Meertaligheid in Onderwijs en Opvoeding

Lector: Alex Riemersma

Aandachtsterreinen:

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

Taalgebruik & Leren

Lector: Jan Berenst

Aandachtsterreinen:

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

Wendbaar vakmanschap (nieuw in 2015)

Lector: Marc Coenders

Aandachtsterreinen:

Innovatie en wendbaarheid zijn twee essentiële voorwaarden voor economische groei en welzijn. De Noordelijke regio heeft op dit terrein veel potentie. NHL Hogeschool wil als kennisinstelling direct bijdragen aan het vergroten van de regionale veerkracht en ontwikkeling. Het lectoraat Wendbaar Vakmanschap zal door ontwerp- en praktijkgericht onderzoek concreet bijdragen aan de professionaliteit van beroepsbeoefenaren en initiatieven nemen om de kennis over de

dynamiek van leren, veranderen en innoveren te vergroten. Het lectoraat doet onderzoek naar professionele identiteit en wendbaarheid, ontwerponderzoek naar nieuwe onderwijsontwikkelingen en participeert in regionale en landelijke netwerken.

Social Media en Reputatiemanagement

Lector: Sjoerd de Vries

Aandachtsterreinen:

Hoe kan het fenomeen social media succesvol en nuttig in de communicatie van organisaties worden ingezet? Het lectoraat Social Media onderzoekt deze vraag. Op basis van social big data analyseert en visualiseert zij social-media-patronen. Inzicht in deze patronen helpt om social media passief en actief succesvol te gebruiken voor sociale innovatie en het verbeteren van zorg en onderwijs. Ook helpt de verworven kennis bij het gebruik van social media in public relations, marketing, klantcommunicatie en reputatiemanagement. Het lectoraat werkt samen met verzekeraar Achmea en mkb-bedrijven, maar ook met onderwijs- en zorginstellingen.

Smart, Sustainable Industries

Onderzoeksgroep Renewable Resources

Windenergie

Lector: Gerard Schepers

Aandachtsterreinen:

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

Zonnestroom & Vervoer

Associate lector: Tim Gorter

Aandachtsterreinen:

Fossiele brandstoffen zijn niet oneindig beschikbaar en de uitstoot van verschillende luchtverontreinigende stoffen levert grote problemen op voor mens en milieu. Het lectoraat Zonnestroom & Vervoer wil bijdragen aan lokaal emissievrije mobiliteit en decentrale energievoorziening. Door nieuwe moduletechnologie te ontwikkelen, wil het lectoraat de beperkingen van huidige, veelgebruikte systemen achter zich laten. Daarom ligt de focus op de integratie van fotovoltaïsche-technologie in vaartuigen, voertuigen en in de bebouwde omgeving, zowel direct als via lokale intelligente netten. Het gebruik van zonne-energie leidt zo tot onafhankelijkheid van fossiele brandstoffen.

Circular Plastics (nieuw in 2015)

Lectoren: Rudy Folkersma en Jan Jager

Aandachtsterreinen:

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

Onderzoeksgroep Smart Industries

Computer Vision

Lector: Jaap van de Loosdrecht

Aandachtsterreinen:

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

Serious Gaming

Lector: Hylke van Dijk

Aandachtsterreinen:

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

Watertechnologie

Lector: Luewton Agostinho

Aandachtsterreinen:

Water is het meest onderzochte en het minst begrepen onderwerpsgebied van onze planeet. Tegelijk is water het allerbelangrijkst voor leven op aarde. Niet voor niets beschouwt de Nederlandse overheid het thema water als een hoge prioriteit voor investeringen en technologische ontwikkeling. Innovatieve technieken om drinkwater en rioolwater te zuiveren staan centraal bij het lectoraat Watertechnologie. Dit zorgt niet alleen voor een beter milieu en efficiëntere productie van drinkwater in Nederland, maar ook voor nieuwe betaalbare technieken voor ontwikkelingslanden of rampgebieden.

Onderzoeksgroep Maritiem

Maritiem, Marien, Milieu & Veiligheidsmanagement

Lector: Wierd Koops

Aandachtsterreinen:

Met een eenvoudige verklaring van de gebruikte termen, kan er al veel duidelijk worden gemaakt over het lectoraat Maritiem, Marien, Milieu & Veiligheidsmanagement. Maritiem betreft de gebruikers van de zeeën en marien heeft betrekking op de zee en zeebodem, zowel ecologisch als abiotisch. Milieu- en Veiligheidsmanagement richt zich op het voorkomen van verontreiniging van de zee door de verschillende gebruikers. Het lectoraat houdt zich vooral bezig met onderzoek rond calamiteitenbestrijding op zee: preventie, acties tijdens een calamiteit en het opruimen van eventuele vervuiling. Met nieuwe onderzoeken kunnen we kwetsbare omgevingen zoals de Waddenzee beter beschermen.

Maritieme Innovatieve Technieken

Lector: Joop Splinter

Aandachtsterreinen:

Nederland is een waterland. Door de eeuwen heen hebben we ons als natie vertrouwd gemaakt met scheepvaart, scheeps- en jachtbouw en maritieme opleidingen. De maritieme sector staat momenteel echter voor nieuwe uitdagingen door toenemende concurrentie en een dalend aanbod van goed gekwalificeerd personeel. Bovendien wordt de nationale en internationale wet- en regelgeving steeds strenger. Het lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken richt zich op technologische innovaties in de scheepvaartindustrie. Het doel is om de Maritieme sector te helpen versterken.

Onderzoeksgroep Concurrentiekracht

Persoonlijk Leiderschap & Innovatiekracht

Lector: Jelle Dijkstra

Aandachtsterreinen:

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

Veranderend Ondernemerschap

Lector: Johan Mekkes

Aandachtsterreinen:

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

Bijlage 6

Publicaties

Door medewerkers van NHL Hogeschool is meegewerkt aan de volgende publicaties:

Baars, Siebren (March 2015). GROEN SCHOOL BUILDINGS – adaptation strategies for standardised schoolbuildings – designed by Cees Groen Architect - to meet changes in society and education, NHL. Publication as a final result of the grant project Nend – Nachhaltige Energie Niederlande Deutschland.

Boer, J. de, & Kalksma, M. (2015). Choosing between optical flow algorithms for UAV position change measurement. Student Colloquium (SC@RUG 2015), Groningen.

Boer, J. de, Junyent Barbany, M, Dijkstra, M.R., Dijkstra, K & Loosdrecht, J. van de (2015). Paper. Twirre V2: Evolution of an architecture for automated mini-UAVs using interchangeable commodity components, International Micro Air Vehicle Conference and Competition (IMAV 2015).

Boes, S. & E.R. Leukfeldt (2015) Digital bank robberies. A multidisciplinary approach to tackle cybercriminal networks. Poster presentation at the 15th Annual Conference of the ECS (EUROCRIM 2015), 2-5 September 2015, Porto, Portugal.

Bork, S., Schoormans, J.P.L., Silvester, S. & Joore, P. (2015). How actors can influence the legitimization of new consumer product categories: A theoretical framework. Journal: Environmental Innovation and societal transitions (Volume 16, September 2015, Pages 38-50).

Casteliano, J., Costa, J., Mayer, M. & Agostinho, L.L.F. (2015). Poster presentation. Studying the efficiency of spectrophotometric sensors with LED lights on identifying dissolved contaminants. DAS Conferentie, Utrecht.

Citroen, P., Mous, A., & Agostinho, L.L.F. (2015). Poster presentation. EHDA wit THT for gas odorization systems. DAS Conferentie, Utrecht.

Croxatto, A., Dijkstra, K., Prod'hom, G. & Greub, G. (2015) Comparison of the Inoqula and the WASP automated systems with manual inoculation. Journal of Clinical Microbiology.

Dijk, L. van, Sluis, C. van der, Dijk, H.W. van & Bongers, R. (2015). Task-oriented gaming for transfer to prosthesis use, Neural Systems and Rehabilitation Engineering, IEEE Transactions.

Finnema, E.J. (2015). Lezing. Van Wmo-werkplaats naar kennisnetwerk voor sociaal domein: op naar een vitale Friese regio. Eindsymposium Wmo-werkplaats. NHL Hogeschool. Leeuwarden, 26 november 2015.

Finnema, E.J. (2015). Lezing. Moderne dementiezorg. Dementie heb je niet alleen. Friesland Alzheimer Nederland. Ateliers Majeur. Heerenveen, 24 november 2015.

Finnema, E.J. (2015). Lezing. VW en ouderenzorg een paar projecten toegelicht. Expert-meeting Alumnivereniging Verplegingswetenschap Nederland. Windesheim. Zwolle, 3 november 2015.

- Finnema, E.J. (2015). Lezing. Masterclass Zorg in Fryslân. Platform GEEF. NHL Hogeschool. Leeuwarden, 3 november 2015.
- Finnema, E.J. (2015). Plenaire lezing. Eigen regie. Aandacht, Respect, Geduld, Begrip. Congres Nursing: Veilige zorg voor kwetsbare ouderen in het ziekenhuis. ReeHorst. Ede, 15 oktober 2015.
- Finnema, E.J. (2015). Lezing. Moderne dementiezorg. Dementie heb je niet alleen. Startdag van de opleiding casemanagement dementie van GERION. De Friese Wouden. Drachten, 10 september 2015.
- Finnema, E.J. (2015). Lezing. Het Kwaliteitsinstituut: een Nederlands sprookje? Bijeenkomst Kwaliteitsnetwerk TV&V. Groningen, 10 september 2015.
- Finnema E.J., Van der Kooij C.H. & Droës R.M. (2015). Omgaan met dementie: belevingsgerichte begeleiding en zorg in de verschillende stadia van dementie. In: Droës R.M., Schols J. & Scheltens Ph (eds) Meer Kwaliteit van Leven. Integratieve Persoonsgerichte Dementiezorg (p. 163-185). Leusden: Diagnosis Uitgevers.
- Fugyto, V., Luttikhof, G.J., & Agostinho, L.L.F. (2015). Poster presentation. Studying a multinozzle system for multi effect distillation. DAS Conferentie, Utrecht.
- Ginkel, E. van, Maarsen, T., Vrinte, F.F.R., Oudhuis, A.A.C.M., & Agostinho, L.L.F. (2015). Poster presentation. Producing water/oil emulsions using electrohydrodynamic atomization. DAS Conferentie, Utrecht.
- Gorter, T., Boru, A., Obinna, U., Singh, A., Stelpstra, J. & Joore, P. (2015). Using the multilevel design model to increase sustainability in the Province of Friesland. Global Cleaner Production and Sustainable Consumption Conference 2015, November 1-4, Sitges, Spain.
- Gorter, T., (2015). Progress in Frisian solar-powered boat races: an overview of the last decade. Plugboat 2015, Amsterdam/Koudum.
- Graaf, H. de, & Kerstens, J. (2015). Ervaringen van jongeren met seksualiteit op internet: resultaten van het onderzoek Jeugd & Cybersafety. JGZ Tijdschrift voor jeugdgezondheidszorg, 47(5), p. 87-91. DOI : 10.1007/s12452-015-0024-8.
- Hasager, C.B., Madsen, P.H., Giebel, G., Schepers, J.G. & Wiggelinkhuizen E.W. et al (2015). Design tool for off-shore wind farm cluster planning, EWEA 2015, Paris.
- Hasager, C.B., Giebel, G., Waldl, I. & Schepers, J.G. (2015). EERA-Design tool for Off-shore Wind Farm Clusters, EERA-DTOC EWEA Off-Shore 2015, Copenhagen.
- Hijs, N., Sousa, C., Jeremiasse, A. & Agostinho, L.L.F. (2015). Poster presentation. Influence of specially coated electrodes on virus disinfection. DAS Conferentie, Utrecht .
- Huizenga-De Jong, P., Gobbens R., Finnema, E.J. & Roodbol P. (2015). Poster presentation. Application of nursing roles in the care for older people, based on the CanMEDS. Congres EDCNS. Graz, 18 en 19 september 2015.
- Huizenga, P., Gobbens, R., Finnema, E. & Roodbol, P. (2015). Presentation. Application of nursing roles in the care for older people, based on the CanMEDS, The European Doctoral Conference in Nursing Science, Graz, Austria.
- Huizenga, P., Gobbens, R., Finnema, E. & Roodbol, P. (2015). Poster presentation. Application of nursing roles in the care for older people, based on the CanMEDS. Nationaal Gerontologiecongres, Ede.

Huizenga, P., Gobbens, R., Finnema, E. & Roodbol, P. (2015). Poster presentation. Application of nursing roles in the care for older people, based on the CanMeds.NHL Hogeschool. Opening Frysian Lab, Leeuwarden.

Jansen, J. (2015). Studying safe online banking behaviour: A protection motivation theory approach. Proceedings of the Ninth International Symposium on Human Aspects of Information Security & Assurance (HAISA), pp. 120–130.

Jansen, J. & Leukfeldt, R. (2015). How people help fraudsters steal their money: An analysis of 600 online banking fraud cases. Proceedings of the 2015 Workshop on Socio-Technical Aspects in Security and Trust (STAST), pp. 24–31.

Jansen, J. & E.R. Leukfeldt (2015). How people help fraudsters steal their money. An analysis of 600 online banking fraud cases. Paper presented at STAST2015, 5th workshop on socio-technical aspects in security and trust, 13 July 2015, Verona, Italy.

Jansen, J.(2015). Slachtofferschap van phishing en malware gericht op internetbankieren. NVC (Nederlandse Vereniging voor Criminologie) Congres, 11-12 June, Leiden. (p.125).

Jansen, J. & Kiljan, S. (2015). Safety and security of online banking. EUROCRIM conference, 2-5 September, Porto, Portugal (pp. 815-816).

Joore,P. & Brezet, H. (2015). A Multilevel Design Model: the mutual relationship between product-service system development and societal change processes. Journal of Cleaner Production (Volume 97, 15 June 2015, Pages 92–105).

Kerstens, J. (2015). Lezing. Virtuele brandjes: wat te doen bij sexting, cyberpesten en cybercrime op school?. Congres 'Onderwijs en Crisis' georganiseerd door het COT: Instituut voor Veiligheids- en Crisismanagement, Tilburg.

Keuning-Plantinga, Z.J. & Finnema, E.J. (2015). Poster presentatie: Quality of care in a Dutch care farm for persons with dementia. 25th Alzheimer Europe Conference: Dementia: Putting strategies and research into practice. Ljubljana, Slovenia.

Kuipers, D.A., Wartena, B.O., Terlouw, G. & Van 't Veer, J. (2015). Flipping the therapy: design-principes achter een therapeutische app voor licht verstandelijk beperkte jongeren, Supporting Health by Technology Congres.

Lectoraat MMMV (2015). Lezing & paper: Improved modelling of dispersion of oil. Interspill conference, Amsterdam.

Lectoraat MMMV (2015). Poster presentatie. The influence of layer thickness on entrainment of surface oil during dispersion. Gulf of Mexico Oil Spill & Ecosystem Science Conference, Houston, USA.

Leukfeldt, E.R. (2015). Organised cybercrime and social opportunity structures. A proposal for future research directions. European Review of Organised Crime. 2(2) 91-103.

Leukfeldt, E.R. (2015). Comparing victims of phishing and malware attacks. Unraveling risk factors and possibilities for situational crime prevention. International Journal of advanced studies in Computer Science and Engineering 4(5) 26-32.

Leukfeldt, E.R. (2015). Comparing victims of phishing and malware attacks. Unraveling risk factors and possibilities for situational crime prevention. Paper presented at the International Conference on Cyber Security. California State University, 16-17 May 2015, Redlands, California, USA.

Leukfeldt, E.R. (2015). Ties within cybercriminal networks: blood is thicker than water, but what about bits and bytes? Presentation at the annual Meeting 2015 of the American Society of Criminology, November 18 – 21 2015, Washington DC, USA.

Leukfeldt, E.R. (2015). Cybercriminal networks in the Netherlands. Presentation at the 15th Annual Conference of the ECS (EUROCRIM 2015), 2-5 September 2015, Porto, Portugal.

Leukfeldt, E.R. (2015). Cybercriminele netwerken. Presentatie op het congres van de Nederlandse Vereniging van Criminologie, Leiden, 11-12 juni 2015.

Loosdrecht, J. van de (2015). Lezing. Evolution of Computer Vision for Smart Civil Drones. Precisie beurs, Velthoven.

Loosdrecht, J. van de (2015). Lezing. Twirre V2. Evolution of an architecture for automated mini-UAVs using interchangeable commodity components. The Unmanned Systems Expo (TUSEXpo), Den Haag.

Loosdrecht, J. van de (2015). Lezing. Smart Computer Vision voor Drones in Civiele Toepassingen. Bodembeleefdagen, Kollumerzwaag.

Loosdrecht, J. van de (2015). Lezing. Smart Vision for Drones in Civil Applications. Vison & Robotics, Velthoven.

Machado, D. & Brito, B. (2015). Paper. Anammox commercial perspectives in the Brazilian market. Brazilian Sanitation Association Journal.

Mwangi, A., Aiyar, V., Gatari, M., Agostinho L.L.F. & Marijnisse, J.C.M (2015). The study of an electrohydrodynamic multinozzle atomizer in simple jet mode. DAS Conferentie Utrecht.

Obinna, U., Joore, P. , Wauben, L, & Reinders, A. (2015). Insights from stakeholders of five residential smart grid pilot projects in the Netherlands. Smart Grids and Renewable Energy (Volume 7, Januari 2016, Pages 1-15).

Schaap F.D. (2015). Presentatie. Dementia Care Mapping in de zorg voor ouderen met een verstandelijke beperking en dementie. Congres Nationaal Programma Ouderenzorg. Utrecht

Schepers, J.G. et al, (2015). AVATAR AdVanced Aerodynamic Tools for lArge Rotors, 33rd ASME Wind Energy Symposium, January 2015, Kissimee, USA.

Schepers, J.G. (2015). Progress of the EU project EERA-DTOC: Near Future Scenarios, Side event at EWEA Off-Shore 2015, Copenhagen.

Schepers, J.G. (2015). The importance of wind turbine aerodynamics illustrated with results from international cooperation projects, Keynote lecture at PhD seminar of the European Wind Energy Academy. Stuttgart.

Schepers, J.G. & Ceyhan, O. (2015). Latest results from the EU project AVATAR, Side event on AVATAR project at EWEA 2015.

Singh, A. , Dijk, H. W. van, Wartena, B. O., Romero, N. & Keyson, D. (2015). Electric City: Uncovering Social Dimensions and Values of Sharing Renewable Energy through Gaming. Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems.

Singh, A., Dijk, H.W. van, Romero N. & Keyson, D. (2015). Enabling New Practices of Renewable Energy Sharing: A Cross-Cultural Approach, Proceedings CHI2015 workshop Designing for sharing in local communities.

Singh, N. and Dijk, H.W. van, Ranchor, A.V. & Sanderman, R. (2015). Family Support to Improve Physical Activity in COPD: Game as a Research Tool, {GAMICHI}15 Gamifying Research: Strategies, Opportunities, Challenges and Ethics.

Smiech, K.M., Kovács, T., Wildschut, R.F. & Agostinho, L.L.F (2015). Heat-and-pressure sterilization of biologically contaminated water. DAS Conferentie Utrecht.

Tabak, M , Dekker-van Weering, M., Dijk, H.W. van & Vollenbroek-Hutten, M. (2015). Promoting Daily Physical Activity by Means of Mobile Gaming: A Review of the State of the Art, Games for Health Journal.

Tolsma, A., Kovács, T., Bekius, R., Dalbosco, V., Smiech, K.M. ,Yasadi, K, Groendijk, L. & Agostinho, L.L. (2015). Paper. Arsenic removal from groundwater by mixed media slow sand filters. Water Science and Technology.

Treffers, N, Velde, T.H. ter, & Gorter, T. (2015). Zonnestroom en cultureel erfgoed, European PV Solar Energy Conference and Exhibition, Hamburg.

Veenstra, S., Zuurveen R. & Stol W. Ph. (2015). Cybercrime onder bedrijven. Een onderzoek naar slachtofferschap van cybercrime onder het Midden- en Kleinbedrijf en Zelfstandigen Zonder Personeel in Nederland. Leeuwarden: NHL.

Van 't Veer, J., & Finnema, E. (2015). Aanpak eenzaamheid ouderen in Friesland: nieuwe rollen voor vrijwilliger en professional. Posterpresentatie op 13e nationaal Gerontologiecongres, 2 oktober 2015.

Wartena, B.O., Kuipers, D.A. & Dijk, H.W. van, (2015). Play It Safe; A Situational Game for Occupational Safety, Subconscious Learning via Games and Social Media.

Zeinstra-Helfrich, M., Koops, W. & Murk, A.J., (2015). The NET effect of dispersants - a critical review of testing and modelling of surface oil dispersion, Marine Pollution Bulletin.

Zeinstra-Helfrich, M. (2015). Quantification of the effect of oil layer thickness on entrainment of surface oil, journal paper, Marine Pollution Bulletin.

Zuurveen, R., Doodeman, M., Veenstra, S. & Stol, W. (2015). Herkennen en veiligstellen van digitale apparatuur. Leeuwarden: Lectoraat Cybersafety, NHL Hogeschool & Politieacademie.

Bijlage 7

Overzicht van de kenniscentra, aandachtsterreinen en activiteiten

Vital Regions

Wmo-werkplaats Friesland

Aandachtsterrein:

Vanuit het Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd en het instituut Zorg en Welzijn is in de periode 2014-2015 de Wmo-werkplaats Friesland gerealiseerd. Wmo-werkplaats Friesland heeft zich als doel gesteld kennis en ervaring te delen en te ontwikkelen bij de implementatie van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Dit doet de werkplaats aan de hand van praktijkontwikkeling, deskundigheidsbevordering en onderzoek op het gebied van zorg en welzijn, in het bijzonder de zorg en dienstverlening in en door de (lokale) gemeenschap.

Activiteiten:

- eHealthkoffer: de ontwikkeling van eHealthkoffers voor medewerkers van zorgorganisaties om beschikbare eHealth-middelen te gebruiken bij verzorging en ondersteunende begeleiding.
- Eenzaamheidsbestrijding: een integrale aanpak van eenzaamheidsbestrijding uitgaande van de principes van Welzijn Nieuwe Stijl. Dit laatste houdt in: vroegsignalering, eigen regie, inzet op bestaande sociale netwerken, een betere balans/samenwerking tussen formele en informele ondersteuning.
- Gebiedsgericht werken: samen met gemeenten en zorg- en welzijnsorganisaties toewerken naar één uitvoeringsorganisatie in elke deelnemende gemeente die gebiedsgericht werkt.

Zorg en Welzijn

Aandachtsterrein:

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

Activiteiten:

- verzorgen van post-hbo-scholing op het gebied van intensieve ambulante gezinsbehandeling (IAG);
- cursus Nieuw Samengestelde Gezinnen;
- cursus Signs of Safety;

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

Communicatie

Aandachtsterrein:

Het kenniscentrum communicatie verzorgt scholing, opleiding, onderzoek en advies op het gebied van (marketing)communicatie. In de meeste gevallen worden projecten uitgevoerd door een 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.

Educatief Centrum Noord en Oost (ECNO)

Aandachtsterrein:

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

Activiteiten:

Opleidingen en educatieve trajecten:

Het ECNO verzorgt opleidingen en trainingen voor leraren, begeleiders, coördinatoren en leidinggevenden in het onderwijs.

Begeleidings- en adviestrajecten:

Het ECNO verzorgt begeleidings- en adviestrajecten op maat. Bijvoorbeeld:

- Hulp bij het opstellen van een ondersteuningsprofiel passend onderwijs. Elke school moet over een ondersteuningsprofiel beschikken, die de basisondersteuning beschrijft en de extra ondersteuning die een school biedt, eventueel in samenwerking met andere (keten)partners.
- MRV-scan biedt scholen zicht op besteden van middelen en legt een relatie met het rendement en de visie die de school heeft op (extra) ondersteuning van leerlingen.

Publicaties en Events:

- Het ECNO werkt met deskundige en ervaren trainers die onderzoek doen en over hun expertise publiceren.
- Het ECNO organiseert evenementen voor het onderwijs. Het kan gaan om grote conferenties over bijvoorbeeld Taal en lezen (2015), maar ook kleinere netwerkbijeenkomsten die zich richten op een specifiek onderwerp.

Smart, Sustainable Industries

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;
 - drones in civiele applicaties.

Onderzoeksgroep Renewable Resources (i.p.v. Duurzame energie)

Aandachtsterrein:

Onderzoeksgroep Renewable Resources (RR&d) is in 2015 ontstaan door het samenvoegen van het Kenniscentrum Duurzame Energie en de lectoraten op het gebied van Zonnestroom en vervoer, Windenergie en Circulair Plastics.

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

Binnen het onderwijs is de onderzoeksgroep actief betrokken bij studentenprojecten. Ook wordt studenten de mogelijkheid geboden om deel te nemen aan diverse wedstrijden op het gebied van duurzaamheid.

Het Kenniscentrum Engineering heeft kennis op vele vakgebieden:

- middels haalbaarheidsstudies en onderzoek bijdragen aan de energietransitie en het sluiten van de kunststofkringloop;
- bijdragen aan actueel onderwijs;
- vertaling van nieuwe kennis naar nieuw onderwijs;
- verduurzaming van de kenniscampus;
- organiseren en deelnemen aan wedstrijden als Solar Challenge en Small Wind Turbine Contest.

Life Sciences Research and Development (LSRD)

Aandachtsterrein:

NHL Hogeschool biedt in samenwerking met Hogeschool VHL onderwijs op het gebied van Life Sciences. De unit 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 Research and Development ondersteunt bedrijven met verschillende onderzoeksprojecten. Deze onderzoeken vinden plaats met behulp van projectingenieurs, docenten, lectoren en studenten. Projectingenieurs dragen zorg voor het uitvoeren van het onderzoek, de verslaglegging en het contact met het bedrijfsleven. Docenten en lectoren van de hogescholen dragen binnen het project specialistische kennis aan. Studenten kunnen in verschillende fases van de opleidingen deelnemen in het onderzoek. Een van de inhoudelijke speerpunten van het kenniscentrum is watertechnologie, waarbij een nauwe samenwerking bestaat met het Centre of Expertise Watertechnology.

Maritiem Instituut Willem Barentsz

Aandachtsterrein:

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

Activiteiten:

- Maritiem Simulator Training Centrum (MSTC); het nationale trainingscentrum voor het maritiem onderwijs in Nederland;

- Simulator-cursussen op maritiem gebied en het gebied van de offshore;
- Participatie in internationale(onderzoeks)projecten op het gebied van maritieme simulatoren.

Maritieme Techniek

Aandachtsterrein:

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

Activiteiten:

Projecten op het gebied van:

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

Multimedia

Aandachtsterrein:

De ontwikkelingen in digitale media gaan onvoorstelbaar snel. Zo snel, dat veel bedrijven deze maar moeilijk kunnen bijhouden en daarmee kansen laten liggen. Nieuwe media bieden ongekende mogelijkheden waarmee bedrijven en organisaties veel voordeel kunnen halen. Kenniscentrum Multimedia maakt deel uit van de afdeling Creative Technologies (opleiding Communication & Multimedia Design (CMD)). Het kenniscentrum Multimedia werft jaarlijks ruim 120 interessante opdrachten, die worden ondergebracht bij één van de verschillende specialisaties die CMD heeft.

Activiteiten:

Het uitvoeren van opdrachten op het gebied van:

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

Ruimtebouwers

Het kenniscentrum Ruimtebouwers maakt deel uit van de afdeling Built Environment (opleidingen Bouwkunde, Civiele Techniek en Mobiliteit) 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:

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

Vital Regions en Smart, Sustainable Industries

Economie en Management

Aandachtsterrein:

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

Bijlage 8

Gehanteerde definities prestatieafspraken

In dit overzicht worden de definities, methoden en databronnen weergegeven die in het kader van de prestatieafspraken zijn vastgesteld. Deze vaststelling heeft plaatsgevonden conform de bijlage bij de brief van OCW van 3 juli 2013, referentie 526628.

(HBO1) Studiesucces: Uitval

definitie: Het aandeel van het totaal aantal voltijd bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar niet meer bij dezelfde instelling in het hoger onderwijs staat ingeschreven.

methode: DUO

databron: DUO/1CHO

(HB02) Studiesucces: Switch

definitie: Het aandeel van het totaal aantal voltijds bachelorstudenten (eerstejaars HO) dat na één jaar studie staat ingeschreven bij een andere studie bij dezelfde instelling

methode: DUO

databron: DUO/1CHO

(HB03) Studiesucces: Bachelorrendement

definitie: Het aandeel van de voltijd bachelorstudenten die zich na het eerste studiejaar opnieuw bij dezelfde instelling inschrijven (herinschrijvers) dat in de nominale studietijd+ één jaar (C+1) bij dezelfde instelling het bachelorsdiploma behaalt

methode: DUO

databron: DUO/1CHO

(HB04) Kwaliteit /excellentie: Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen

definitie: Studentenoordeel over de opleiding in het algemeen

methode: Het betreft de gemiddelde score op een 5-puntsschaal van de respondenten (voltijd studenten) in de NSE van 2011 respectievelijk 2015 op de vraag naar de tevredenheid over de opleiding in het algemeen.

databron: DUO/NSE

(HBO5) Maatregelen: Docentkwaliteit

- definitie: Het aandeel van de docenten (OP) met een master/ PhD in het totaal aantal docenten (OP)
- methode: Conform nadere omschrijving RCHOO. Querie: Code OP; personeelsgegevens; achtergronden; opleidingsachtergrond; type onderwijs (hoogst genoten opleiding).
- databron: HRM-administratie (Raet online)

Het peilmoment is 31 december 2015.

In de onderstaande tabel zijn de verschillende opleidingsniveaus opgenomen die in RAET zijn vastgelegd. De codes 10, 20, 40, 70, 80, 100 en 130 worden tot Master/PhD niveau gerekend.

Code	Omschrijving	Korte omschrijving	Masterniveau
10	Gepromoveerd	Gepromoveerd	V
20	WO-Master	WO-Master	V
30	WO-Bachelor	WO-Bachelor	
40	HBO-Master	HBO-Master	V
50	HBO-Associate Degree	HBO-Ad	
60	HBO-Bachelor	HBO-Bachelor	
70	LAV1	LAV1	V
80	Hogere Kaderopleiding Pedagogiek	HKP	V
90	MO-A	MO-A	
100	MO-B	MO-B	V
110	MO-P (Lichamelijke opvoeding)	MO-P	
120	MBO / Voortgezet Onderwijs	MBO / VO	
130	Overige Masters	Overige Masters	V

(HB06) Maatregelen: Onderwijsintensiteit

- definitie: Het aandeel van de voltijd bacheloropleidingen met minder dan 12 geprogrammeerde contacturen (klokuur/week) in het eerste jaar.
- methode: Voor de bepaling van de huidige waardes worden vanuit het roosterprogramma Syllabus+ de roosters van jaar 1 van alle opleidingen geanalyseerd. Contacttijd is tijd voor onderwijsactiviteiten waarbij de docent fysiek aanwezig is: hoorcollege, werkcollege, stagebegeleiding, studiebegeleiding, tentamens en examens. Al deze elementen zijn per opleiding geteld op jaarbasis en gedeeld door het aantal onderwijsweken. De lesroosters zijn verstrekt door het Onderwijsservicebureau /roostering & planning.
- databron: Syllabus+

Er is in 2013 een document "Contacturen 1e jaars studenten bij NHL Hogeschool te Leeuwarden: Beschrijving werkwijze van rapporteren" vastgesteld. Deze beschrijving geeft gedetailleerd weer op welke wijze vanuit het roosterprogramma Syllabus+ het gemiddeld aantal contacturen per week wordt berekend.

Voor de bepaling van het bedoelde aandeel wordt, omdat de roosters en toetsroosters voor de vierde periode van studiejaar 2015-2016 nog niet gereed zijn, het studiejaar 2014-2015 als peiljaar genomen. Dit is het studiejaar dat volledig in het roosterprogramma is opgenomen.

(HB07) Maatregelen: Indirecte kosten

definitie: De ratio OP/OOP (fte)

methode: Voor het bepalen van het aantal fte OP en het aantal fte OOP hebben we de CSO code in CASO-Educaat op het niveau van subdienstverhouding gebruikt. Vanaf 1 januari 2012 gebruiken we onderstaande Raet-codering.

CASO	[RAET)
710	[400010) OP D-2 en D-3
730	[400015) OP D-4 en D-6
711	[400020) OOP D-2 en D-3
731	[400025) OOP D-4 en D-6
715	[400040) Uurloners
712	[400050) Studentassistenten
714	[400060) Stagiaires
	[8899889) Default Kostensoort

databron: tot en met 2011 Educaat, vanaf 1 januari 2012 Raet on line.

Peildatum is 31 december 2015.

Voor de bepaling van de verhouding OP/OOP zijn, zowel in de meting per 31 december 2015 als in de oorspronkelijke meting in 2012, uurloners, studentassistenten en stagiaires buiten beschouwing gelaten. Met andere woorden: het percentage OP wordt als volgt berekend: de aantallen fte's onder de RAET codes:

$$\frac{(400010+400015)}{(400010+400015+400020+400025)}$$





Bijlage 9

Jaarrekening 2015

Inhoudsopgave Jaarrekening 2015

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 Overige gegevens
- 1.9 Ondertekening College van Bestuur

Bijlagen

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

Jaarrekening

1.1 Geconsolideerde balans

Na verwerking exploitatieresultaat

(Bedragen x € 1.000)		31-12-2015	31-12-2014
1	ACTIVA		
	Vaste activa		
1.2	Materiële vaste activa	86.189	88.902
1.3	Financiële vaste activa	152	536
	Totaal vaste activa	86.341	89.438
	Vlottende activa		
1.4	Vorraden	75	77
1.5	Vorderingen	14.499	12.818
1.7	Liquide middelen	17.943	18.725
	Totaal vlottende activa	32.517	31.620
	Totaal activa	118.858	121.058
2	PASSIVA		
2.1	Eigen vermogen	40.134	38.384
2.4	Voorzieningen	5.255	5.014
2.5	Langlopende schulden	37.750	40.750
2.6	Kortlopende schulden	35.719	36.910
	Totaal passiva	118.858	121.058

1.2 Geconsolideerde exploitatierekening over 2015

(Bedragen x € 1.000)		2015	Begroting 2015	2014
3	BATEN			
3.1	Rijks- en overige bijdragen	67.007	66.251	65.405
3.2	Collegegelden	23.092	22.750	21.667
3.3	Opbrengst werk voor derden	10.040	8.801	10.186
3.4	Overige opbrengsten	3.256	4.381	3.522
	Totaal baten	103.395	102.183	100.780
4	LASTEN			
4.1	Personele lasten	78.498	77.436	72.644
4.2	Afschrijvingen	5.702	6.056	5.576
4.4.1	Huisvestingslasten	4.629	4.356	4.613
4.4.2	Beheerslasten	11.072	12.540	11.457
	Totaal lasten	99.901	100.388	94.290
	Saldo baten en lasten	3.494	1.795	6.490
5.1	Financiële baten	149	165	167
5.2	Financiële lasten	1.893	1.960	2.017
5	Saldo financiële baten en lasten	(1.744)	(1.795)	(1.850)
6	Exploitatiesaldo	1.750		4.640

1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht

(Bedragen x € 1.000)		2015	2014
Kasstroom uit operationele activiteiten			
6	- Resultaat (uit de resultatenrekening)	1.750	4.640
	- Overige mutaties eigen vermogen	-	68
Aanpassingen voor:			
1.2	- Afschrijvingen	5.662	5.519
1.3	- Mutaties voorzieningen	241	(1.095)
		5.903	4.424
Verandering in vlottende middelen:			
1.4	- Voorraden	2	1
1.5	- Vorderingen	(1.681)	(1.907)
2.6	- Kortlopende schulden	(1.191)	(230)
		(2.870)	(2.136)
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		4.783	6.996
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
1.2	- Materiële vaste activa		
	Investerings	(2.989)	(1.675)
	Desinvesteringen	40	114
1.3	- Financiële vaste activa	-	(278)
	Desinvesteringen	384	-
		(2.565)	(1.839)
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
2.5	- Aflossing langlopende schulden	(3.000)	(3.000)
1.7	Mutatie liquide middelen	(782)	2.157
Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:			
1.7	Stand per 1 januari	18.725	16.568
	Mutatie	(782)	2.157
	Stand per 31 december	17.943	18.725

1.4 Algemene toelichting op de Jaarrekening 2015

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 neven-vestigingen op Terschelling en in Groningen.

Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van de instelling opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de instelling overheersende zeggenschap, direct of indirect, kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

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

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

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn verwerkt de financiële gegevens van de Stichting NHL statutair gevestigd te Leeuwarden en van haar groepsmaatschappijen waarin zij een overheersende zeggenschap heeft. Dit zijn NHL Services BV, NHL Plus BV, Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV, Kenniscampus Beheer BV en Kenniscampus CV. De laatste 3 rechtspersonen zijn 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.

Verbonden partijen

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

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht. Voor een overzicht van de verbonden partijen wordt verwezen naar bijlage 2.4.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen inclusief de dagelijks opvraagbare deposito's. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2015 geldmiddelen zijn opgeofferd.

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 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.

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar, met uitzondering van de toegepaste schattingswijziging zoals opgenomen onder paragraaf 1.5.

Materiële vaste activa

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

Inventaris en apparatuur zijn gewaardeerd tegen aanschafwaarde verminderd met de jaarlijkse afschrijvingen op basis van de geschatte levensduur. Aanschaffingen met een waarde lager dan € 2.500 worden niet geactiveerd.

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

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk in staat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

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

Vorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen historische inkooprijzen of tegen lagere opbrengstwaarde. De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurantheid van de voorraden.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

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

Onderhanden projecten

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kastegoeden, banktegoeden en deposito's. Tenzij anders vermeld zijn de tegoeden direct opeisbaar. 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. De Wettelijke reserve wordt gevormd voor het geboekte resultaat van de deelnemingen. Het resultaat van de deelnemingen wordt bepaald met behulp van de vermogensmutatiemethode.

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

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

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

Pensioenvoorziening

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

- de salarisgrondslag is gebaseerd op het middelloon. Het ABP berekent het pensioen op basis van het jaarlijks salaris. Elk jaar bouwt de werknemer een deel van het uiteindelijke pensioen op.
- het ABP kent een voorwaardelijke indexering voor de pensioenaanspraken. Afhankelijk van de financiële situatie kan de indexering geheel, gedeeltelijk of niet gebeuren.
- Ultimo 2015 had het ABP een dekkingsgraad van 97,2 % (ultimo 2014 101,1 %).

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

Op de Nederlandse pensioenregelingen zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte, contractuele of vrijwillige basis premies aan pensioenfondsen en verzekeringsmaatschappijen betaald door de instelling. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Schulden

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

Kortlopende schulden worden opgenomen tegen de nominale waarde.

Financiële instrumenten

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

De NHL past kostprijshedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde variabel rentende schulden worden omgezet in vast rentende. Het ineffectieve 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 rijksbijdragebrief.

Overige rijksbijdragen

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

Collegegelden

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

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 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

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 bijdrageregelingen 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 1-1-2015	73.970	4.773	43.262	(3.232)	118.773
Afschrijvingen t/m 2014	(10.133)	(199)	(19.862)	323	(29.871)
Boekwaarde per 1-1-2015	63.837	4.574	23.400	(2.909)	88.902
Investeringen	95	-	2.894	-	2.989
Mutatie aanschafwaarde i.v.m. desinvestering	-	-	(112)	-	(112)
Afschrijvingen 2015	(1.557)	(42)	(4.128)	65	(5.662)
Boekverlies desinvestering	-	-	(40)	-	(40)
Mutatie afschrijving i.v.m. desinvestering	-	-	112	-	112
Boekwaarde per 31-12-2015	62.375	4.532	22.126	(2.844)	86.189
Cumulatieve aanschafwaarde per 31-12-2015	74.065	4.773	46.044	(3.232)	121.650
Cumulatieve afschrijvingen per 31-12-2015	(11.690)	(241)	(23.918)	388	(35.461)
Boekwaarde per 31-12-2015	62.375	4.532	22.126	(2.844)	86.189

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

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

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

Ter bepaling van het afschrijvingsbedrag zijn de navolgende afschrijvingspercentages gehanteerd:

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

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

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

1.3 Financiële vaste activa

(Bedragen x € 1.000)	Saldo per 31-12-2015	Saldo per 31-12-2014
1.3.1 Deelnemingen		
1.3.1.1 Deelneming NHL Bedrijfsopleidingen ICT BV	-	-
1.3.1.2 Deelneming Kenniscampus CV	-	321
1.3.1.3 Deelneming Kenniscampus Beheer BV	-	13
	-	334
1.3.2 Langlopende vorderingen		
1.3.2.1 Lening Beheersorganisatie Kenniscampus BV	152	202
	152	202
Totaal financiële vaste activa	152	536

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

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

1.3.1.2 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. In 2014 is het directe aandeel gestegen naar 48 %, zodat de deelneming ultimo 2014 49 1/3 % is. In 2015 is het indirecte aandeel gestegen naar 2%, zodat de deelneming ultimo 2015 50% is. De totale inbreng van deze commanditaire vennootschap bedraagt in euro's € 1.000. Het aandeel van de Stichting NHL daarin was € 320. In 2014 is dat € 480 en in 2015 € 500 geworden.

Het verloop van de deelnemingen is als volgt (in euro's):

Balans per 1 januari 2015	320.899
Mutatie in verband met aandelentransactie	37.417
Aandeel negatief resultaat 2015 50 % van € 137.088	(68.544)
Balans per 31 december 2015	289.771

De Stichting NHL heeft voor de deelneming in de Kenniscampus CV geen aansprakelijkheids-verklaring afgegeven. De deelneming is in 2015 in de consolidatie opgenomen.

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. In 2015 is dit onderdeel verhoogd naar 50%.

Balans per 1 januari 2015	13.092
Mutatie in verband met aandelentransactie	6.418
Aandeel negatief resultaat 2015 50 % van € 4.465	(2.233)
Balans per 31 december 2015	17.277

De deelneming is in 2015 in de consolidatie opgenomen.

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

(Bedragen in €)	BKL BV	Conso NHL
Lening Stichting Stenden Hogeschool aan BKL BV 2009 tot en met 2011	918.000	(459.000)
Lening Stichting NHL Hogeschool aan BKL BV 2009 tot en met 2011	1.722.000	861.000
Aflossing Stichting NHL Hogeschool door BKL BV 2012, 2013 en 2014	(400.000)	(200.000)
Saldo lening 1 januari 2015	2.240.000	202.000
Aflossing Stichting NHL Hogeschool door BKL BV 2015	(100.000)	(50.000)
Totaal langlopende schuld Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV	2.140.000	152.000

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

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

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2015	Saldo per 31-12-2014
VLOTTENDE ACTIVA			
1.4.1	Voorraden		
	Voorraad restauratieve diensten	6	7
	Voorraad reproductiediensten	69	70
	Totaal voorraden	75	77
1.5	Vorderingen		
1.5.1	Debiteuren	2.983	3.015
	Af : voorziening dubieuze debiteuren	170	260
		2.813	2.755
1.5.4	Collegegelden	7.975	7.255
1.5.5	Leningen fietsproject personeel	43	55
	Subsidies	2.903	2.098
	Voorschotten	11	12
	Rente	4	1
	Diverse vorderingen	736	635
		3.697	2.801
1.5.6	Overlopende activa	14	7
	Totaal vorderingen	14.499	12.818
1.7	Liquide middelen		
1.7.1	Banken	17.942	18.724
1.7.2	Kas	1	1
	Totaal liquide middelen	17.943	18.725
	Totaal vlottende activa	32.517	31.620

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

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

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2014	Bestemming resultaat 2014	Saldo per 31- 12-2014 na bestemming resultaat	Mutaties 2015	Saldo per 31-12-2015
2	PASSIVA					
2.1	Eigen vermogen					
2.1.2	Algemene reserve	33.728	4.312	38.040	328	38.368
2.1.3	Overige reserves	344		344	(328)	16
		34.072	4.312	38.384	-	38.384
	Resultaten boekjaar, exclusief resultaat Deelnemingen					1.750
	Totaal eigen vermogen					40.134
2.1.2	Algemene reserve					
	Eigen Vermogen NHL Services	18	-	18	-	18
	Eigen Vermogen NHL Plus BV	18	-	18	-	18
	Eigen Vermogen Kenniscampus CV	-	-	-	321	321
	Eigen Vermogen Kenniscampus Beheer BV	-	-	-	7	7
	Algemene reserve MSTC	1.138	23	1.161	(34)	1.127
	Eigen Vermogen	32.554	4.289	36.643	34	36.877
		33.728	4.312	38.040	328	38.368
	Resultaten boekjaar, exclusief resultaat Deelnemingen					1.750
	Totaal algemene reserve					40.118
2.1.3	Overige reserves					
	Bestemmingsreserves (publiek)					
	- Noodfonds	16	-	16	-	16
	Wettelijke reserve deelnemingen (publiek)					
	- Deelneming Kenniscampus CV	321	-	321	(321)	-
	- Deelneming Kenniscampus Beheer BV	7	-	7	(7)	-
	Totaal overige reserves	344	-	344	(328)	16

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

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

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2014	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo per 31-12-2015
2.4	VOORZIENINGEN					
2.4.1	Onderhoudsvoorzieningen					
2.4.1.1	Voorziening groot onderhoud gebouwen	1.352	500	734	-	1.118
2.4.1.2	Voorziening dokbeurt schepen	44	25	-	-	69
		<u>1.396</u>	<u>525</u>	<u>734</u>	<u>-</u>	<u>1.187</u>
2.4.2	Personeelskostenvoorzieningen					
2.4.2.1	Voorziening WW-uitkeringen	1664	420	689	-	1.395
2.4.2.2	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	525		77	-	448
2.4.2.3	Voorziening Ambtsjubilea	775	132	80	-	827
2.4.2.4	Voorziening overige personeelskosten	597	998	280	-	1.315
		<u>3.561</u>	<u>1.550</u>	<u>1.126</u>	<u>-</u>	<u>3.985</u>
2.4.3	Profileringsfonds	57	300	274	-	83
		<u>57</u>	<u>300</u>	<u>274</u>	<u>-</u>	<u>83</u>
	Totaal voorzieningen	5.014	2.375	2.134	-	5.255

2.4.1.1 Voorziening groot onderhoud gebouwen

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

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

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

Voor 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. In 2014 is het plan geactualiseerd.

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 riscodrager voor personeelsleden waarvoor het dienstverband is beëindigd, niet zijnde om redenen van pensionering, met betrekking tot het wettelijk en bovenwettelijk deel van WW-uitkeringen.

De waardering is tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 2%.

2.4.2.2 Voorziening Eigen Risico WGA

De Stichting NHL is eigen risicodragers voor de WGA.

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

2.4.2.3 Voorziening Ambtsjubilea

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

2.4.2.4 Voorziening overige personeelskosten

Met bepaalde personeelsleden zijn per ultimo 2015 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 2.4. De waardering is tegen nominale waarde.

Onderverdeling afwikkeling saldi per 31 december 2015

(Bedragen x € 1.000)	Saldi	< 1 jaar	> 1 jaar
2.4.1.1 Voorziening groot onderhoud gebouwen	1.118	864	254
2.4.1.2 Voorziening dokbeurt schepen	69	69	-
2.4.2.1 Voorziening WW-uitkeringen	1.395	671	724
2.4.2.2 Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	448	77	371
2.4.2.3 Voorziening Ambtsjubilea	827	70	757
2.4.2.4 Voorziening overige personeelskosten	1.315	672	643
2.4.3 Profileringsfonds	83	83	-
	5.255	2.506	2.749

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2015	Aflossings- verplichting	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
2.5	LANGLOPENDE SCHULDEN				
	Hypothecaire leningen				
2.5.1.1	Lening ministerie van Financiën	16.250	1.250	15.000	10.000
2.5.1.2	Lening ministerie van Financiën	10.500	750	9.750	6.750
2.5.1.3	Lening ING Bank N.V.	4.000	1.000	3.000	-
2.5.1.4	Lening ING Bank N.V.	10.000	-	10.000	10.000
		40.750	3.000	37.750	26.750

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

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

Zekerheden leningen onder 2.5.1.3 en 2.5.1.4:

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

Ter afdekking van het renterisico van de lening onder 2.5.1.3 is een overeenkomst voor een renteswap afgesloten, waarin een 1-maands Euribor tarief wordt geruild tegen een vaste rente van 4,43% over een periode van 10 jaar. Deze overeenkomst is per 2 januari 2009 gesloten en eindigt op 2 januari 2019. De marktwaarde (fair value) op 31 december 2015 is € 421.754 negatief (31 december 2014 € 620.600 negatief).

Ter afdekking van het renterisico van de lening onder 2.5.1.4 is een overeenkomst voor renteswap afgesloten, waarin een 1-maands Euribor wordt geruild tegen een vaste rente van 4,54% over een periode van 10 jaar. Deze overeenkomst is per 2 januari 2009 gesloten en eindigt op 2 januari 2019. De marktwaarde (fair value) op 31 december 2015 is € 1.560.374 negatief (31 december 2014 is € 1.945.943 negatief).

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

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

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

(Bedragen x € 1.000)		Saldo per 31-12-2015	Saldo per 31-12-2014
2.6	KORTLOPENDE SCHULDEN		
	De kortlopende schulden kunnen als volgt worden samengevat :		
2.6.1	Rente hypothecaire lening	1.044	1.097
2.6.2	Aflossing kredietinstellingen komend boekjaar (zie 2.5)	3.000	3.000
2.6.3	Crediteuren en overige schulden	7.778	10.268
2.6.4	Saldi rijksbijdragen	34	5
2.6.5	Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.302	3.087
2.6.6	Schulden terzake pensioenen	841	920
2.6.7	Overlopende passiva	19.720	18.533
		35.719	36.910
2.6.3	Crediteuren en overige schulden		
	Handelscrediteuren	2.615	3.569
	Accountantskosten	47	51
	Studentengelden	236	356
	Saldi op magneetkaarten betaalsysteem	59	60
	Stichting CEW	1.532	2.032
	Vooruit ontvangen subsidies op projecten	1.902	2.222
	Onkostenvergoedingen personeel	60	60
	Overig	1.327	1.918
		7.778	10.268
2.6.4	Saldi rijksbijdragen		
	Overige rijksbijdragen	34	5
	In bijlage 2.1 is het saldo van de overige rijksbijdragen nader gespecificeerd.		
2.6.5	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Loonheffing	3.117	2.876
	Omzetbelasting	184	208
	Overige	1	3
		3.302	3.087
2.6.6	Schulden terzake pensioenen		
	Pensioenbijdragen ABP	841	920
2.6.7	Overlopende passiva		
	Vooruit ontvangen collegegelden	16.220	15.670
	Overige vooruit ontvangen bedragen	633	262
	Lonen 13 ^e maand minus voorschotten	29	61
	Vakantie-uitkering juni t/m december	2.193	2.055
	Vakantierechten	645	485
		19.720	18.533

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 en in 2014 € 741.495 aan NHL Hogeschool uitgekeerd. In de komende jaren zal het restant van het vermogen (voor NHL Hogeschool € 85.924) worden uitgekeerd.

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. Dit bedrag is in 2013 betaald. De Stichting NHL heeft destijds hoger beroep aangetekend tegen het vonnis.

Het gerechtshof heeft op 1 september 2015 arrest gewezen inzake het hoger beroep. De boete die de NHL aan Findus is verschuldigd, is verminderd van € 1.492.937 tot € 22.689. Tegen het arrest van het gerechtshof stond binnen drie maanden cassatieberoep open. Findus heeft hiervan geen gebruik gemaakt, zodat de zaak met het arrest van het hof is geëindigd. De NHL is bezig het aan Findus onverschuldigd betaalde te incasseren.

Campus Terschelling

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



1.7 Toelichting op de geconsolideerde exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)		Baten 2015	Begroting 2015	Baten 2014
3	BATEN			
3.1.1	Rijks- en overige bijdragen			
	Normatieve rijksbijdrage hbo			
	Normatieve rijksbijdrage exploitatiekosten	66.580	66.200	65.108
3.1.2	Aanvullende rijksbijdragen			
	- Overige rijksbijdragen hbo	427	51	297
	Totaal rijks- en overige bijdragen	67.007	66.251	65.405
	<i>Voor een nadere toelichting van de overige rijksbijdragen verwijzen wij u naar de bijlage in deze jaarrekening.</i>			
3.2	Collegegelden			
	Collegegelden	23.092	22.750	21.667
3.3.2.a	Aantal ingeschreven studenten per 1 oktober	12.244		12.237
3.3	Opbrengst werk voor derden			
	Ontvangen van opdrachtgever	2.429	3.888	2.782
	Cursus- en examengelden	3.074	2.486	3.061
	Subsidiegelden	4.537	2.427	4.343
	Totaal	10.040	8.801	10.186
3.4	Overige opbrengsten			
3.4.1	Huuropbrengsten	51	44	80
3.4.2	Detacheringen personeel	1.098	869	883
3.4.3	Vergoeding inning collegegelden	179	175	178
3.4.4	Teruggaaf Voorheffing Pro Rata	(11)		(15)
3.4.5	Afwikkeling Waarborgfonds	-		741
3.4.6	Resultaat deelnemingen	32		328
3.4.7	Diverse overige opbrengsten	1.907	3.293	1.327
	Totaal	3.256	4.381	3.522

(Bedragen x € 1.000)		Lasten 2015	Begroting 2015	Lasten 2014
4.1	LASTEN			
4.1	Personele lasten naar kostensoorten			
	Beloning voor arbeid			
4.1.1	Bruto salarissen	46.158		42.262
	Vakantietoelagen	3.564		3.292
	Overige toelagen	6.498		5.795
	Kortingen	(676)		(724)
		55.544	55.934	50.625
4.1.2	Sociale lasten	6.423		5.886
	Pensioenlasten	7.039		7.399
		13.462	13.556	13.285
4.1.3	Dotatie voorziening WW-uitkeringen	420	700	1.003
	Dotatie voorziening overige personeelskosten	998		208
	Dotatie voorziening kosten ambtsjubilea	132		63
	Overige personele lasten	1.672	2.255	1.340
		3.222	2.955	2.614
4.1.3.2	Incidenteel personeel	6.573	4.998	6.329
4.1.4	Uitkeringen en inhoudingen			
	Sociale Verzekeringsfondsen	(303)	(7)	(209)
	Totale personele lasten	78.498	77.436	72.644
4.1.a	Aantal fte's per 31 december			
	Onderwijzend personeel	536	555	525
	Onderwijs Ondersteunend Personeel	410	399	379
		946	954	904
	<i>In het verslagjaar zijn geen werknemers in het buitenland werkzaam geweest.</i>			
4.2	AFSCHRIJVINGEN			
4.2.1	Gebouwen	1.557	1.761	1.559
4.2.2	Terreinen	42	42	42
4.2.3	Inventaris en apparatuur	4.128	4.318	3.982
4.2.4	Vrijval investeringssubsidies	(65)	(65)	(64)
		5.662	6.056	5.519
4.2.4	Boekresultaten	40	-	57
	Totale afschrijvingslasten	5.702	6.056	5.576

(Bedragen x € 1.000)		Lasten 2015	Begroting 2015	Lasten 2014
4.4	OVERIGE INSTELLINGSLASTEN			
4.4.1	Huisvestingslasten			
	Huur	277	318	431
	Wettelijke lasten	442	424	420
	Onderhoud en exploitatie	626	531	633
	Energie en water	712	791	763
	Schoonmaakkosten	991	975	986
	Dotatie onderhoudsvoorzieningen	525	525	525
	Verhuiskosten	12	12	4
	Bijdrage Life Sciences Van Hall	940	700	749
	Overige huisvestingslasten	104	80	102
		4.629	4.356	4.613
4.4.2	Beheerslasten			
	Administratie en beheer	2.471	3.779	2.456
	Reis- en verblijfkosten	1.376	1.074	1.374
	Leermiddelen	1.134	1.076	1.023
	Inventaris- en apparatuurkosten	2.420	1.395	2.345
	Dotatie profileringsfonds	300	200	350
	Overige beheerslasten			
	- inkoop restauratieve diensten	904	954	858
	- inkoop reproductiediensten	151	154	148
	- advertentie- en reclamekosten	653	494	610
	- softwarelicenties	1.274	1.172	1.199
	- bijdrage HBO-raad	67	128	125
	- overig	322	2.114	969
		11.072	12.540	11.457
	Totaal overige instellingslasten	15.701	16.896	16.070
5	FINANCIËLE BATEN EN LASTEN			
5.1	Financiële baten			
	Rente deposito's	149	165	167
5.2	Financiële lasten			
	Rente hypothecaire leningen	1.893	1.960	2.017



1.8 Overige gegevens

Vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening. In de statuten van de Stichting NHL is in artikel 19 lid 3 en 4 het volgende opgenomen:

Aan het einde van ieder boekjaar worden de boeken van de stichting afgesloten. Daaruit wordt door het Bestuur in overeenstemming met de wettelijke voorschriften een jaarrekening opgemaakt, die tenminste bestaat uit een balans en een winst- en verliesrekening, met een bijbehorende toelichting. Het Bestuur stelt binnen vijf maanden na afloop van het boekjaar de jaarrekening vast en biedt de jaarrekening vergezeld van een verklaring omtrent de getrouwheid van de externe accountant als bedoeld in artikel 15 van deze statuten binnen zes maanden na afloop van het boekjaar ter goedkeuring aan de Raad van Toezicht aan.

De jaarstukken worden ondertekend door de bestuursleden en door de leden van de Raad van Toezicht. Ontbreekt de ondertekening van één of meer leden dan wordt daarvan onder opgave van reden melding gemaakt.

1.9 Ondertekening College van Bestuur

Willem Smink
Voorzitter

Jan van Iersel
Lid

Eddy Hus
Lid (a.i.)

Leeuwarden, 31 mei 2016

College van Bestuur
Stichting NHL

Resultaatbestemming

Over het jaar 2015 is inclusief het resultaat op Deelnemingen een resultaat behaald van € 1.750.000.

Het College van Bestuur stelt voor om het resultaat ad € 1.750.000 toe te voegen aan de Algemene reserve. Vooruitlopend op het besluit van de Raad van Toezicht is dit voorstel in de jaarrekening verwerkt.

Bijlagen

2.1 Overzicht overige Rijksbijdragen

(Bedragen x € 1.000)	Toegewe- zen bedrag	Ontvangen t/m 2014	Besteding t/m 2014	Saldo 31-12-2014	Ontvangen 2015	Besteding 2015	Saldo 31-12-2015
Omschrijving							
GEOORMERKT							
Denken, doen en delen Open en online onderwijs							
- OND/ODB-2015/12818U	95				76	42	34
Totaal geoormerkt	95				76	42	34
GEOORMERKT MET PRESTATIEVERPLICHTING							
Lerarenbeurzen							
- 2014/2/374278	246	251	246	5		5	
- 2015/2/7072	380				380	380	
Totaal geoormerkt met prestatieverplichting	626	251	246	5	380	385	
Totaal overige rijksbijdragen	721	251	246	5	456	427	34

2.2 Centre of Expertise Waternotechnologie

(Bedragen x € 1.000)	Toegewe- zen bedrag	Ontvangen t/m 2014	Besteding t/m 2014	Saldo 31-12-2014	Ontvangen 2015	Besteding 2015	Saldo 31-12-2015
Omschrijving							
Specificatie project Centre of Expertise Waternotechnologie	5.000	4.125	2.093	2.032		500	1.532

2.3 Overzicht projecten RAAK - SIA

(Bedragen x € 1.000) Omschrijving	Kenmerk	Toege- wezen bedrag	Ontvan- gen t/m 2014	Beste- ding t/m 2014	Saldo 31-12 2014	Ontvang- en 2015	Beste- ding 2015	Saldo 31-12 2015
Snelle detectie van pathogenen	2010-10-1HL	59	50	13	37			37
Play it Safe	2011-18-8M	299	299	265	34		34	
Psycho Educatie	2011-13-34P	300	300	260	40		40	
Jongeren in Cyberspace fase 2	PRO-1-043	313	132	259	(127)	170	43	
Cattle Care	2011-19-6M	298	298	285	13		13	
Procesoptimalisatie	2010-17-7M	300	300	292	8		8	
Zorg voor welzijn van ouderen	Via de Hanze	330	136	330	(194)	168	(26)	
Samenwerken en Taalvaardigheid	PRO-3-29	700	700	465	235		107	128
Opbrengst gericht werken	2012-14-29P	300	300	225	75		75	
Legalisering	2012-20-9M	300	300	200	100		100	
Energiebesparing scheepvaart	2012-20-36M	296	296	164	132		132	
The future now	2012-20-4M	28	21	22	(1)	6	5	
Via vote	2012-20-7M	297	297	230	67		67	
Olieloze zeeën	2012-20-6M	299	299	165	134		134	
Dementia care mapping fase 1	PRO-04-05-1A	399	399	99	300		215	85
Dementia care mapping fase 2	PRO-04-05-1A	300	300		300		24	276
Smart vision UAV	2014-01-31M	300	60	16	44		134	(90)
Port state control	2014-01-28M	255	51		51		83	(32)
Raak netwerk v groeien	nvg-20-2012- 14-29P	15	15		15		15	
Oils	2014-01-19 PRO	699					39	(39)
Maritieme veiligheid	2014-01-03 PRO	700				140	53	87
Totaal		6.787	4.553	3.290	1.263	484	1.295	452

2.4 Profileringsfonds

(Bedragen x € 1.000)	2015	2014
Beginsaldo	57	13
Dotatie	300	350
Totaal bedrag onttrekkingen (periode 1-1 t/m 31-12)	(274)	(306)
Totaal terug ontvangen leningen (periode 1-1 t/m 31-12)	-	-
Bestuurskosten fonds	-	-
Saldo per 31 december	83	57
Splitsing totaal bedrag onttrekkingen		
Giften	274	306
Leningen	-	-
Overig	-	-
	<u>274</u>	<u>306</u>
Overschrijding gemengde studiefinancieringsduur		
Overschrijding gemengde studiefinancieringsduur	274	306
Niet behalen studievoortgangsnorm	-	-
	<u>274</u>	<u>306</u>
Bestuurswerk		
Bestuurswerk	3	7
Ziekte	165	178
Inrichting opleiding	2	1
Overige redenen	104	120
	<u>274</u>	<u>306</u>
Aantal ondersteunde studenten		
Aantal EER-studenten	69	79
Aantal niet EER-studenten	-	-
	<u>69</u>	<u>79</u>

2.5 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)	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2015	Omzet 2015	Verklaring art. 2:403 BW
NHL Services BV	BV	Leeuwarden	4	18	232	Nee
NHL Plus BV	BV	Leeuwarden	4	18	-	Nee

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

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

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

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2015	Omzet 2015	Verklaring art. 2:403 BW
Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV	BV	Leeuwarden	4	18	450	Nee
Kenniscampus Beheer BV	BV	Leeuwarden	4	35	-	Nee
Kenniscampus CV	CV	Leeuwarden	4	580	-	Nee

De NHL heeft in 2008 een 50% deelneming verworven in Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV te Leeuwarden. Het totale maatschappelijk kapitaal bedraagt € 18.000, waarvan 100 % is geplaatst. In 2015 is ook het aandeel in Kenniscampus Beheer BV en Kenniscampus CV verhoogd naar 50%.

Overige aan de Stichting NHL verbonden partijen

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

Omschrijving Code Activiteit

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

2.6 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.

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

Bezoldiging topfunctionarissen

Toezichthoudende topfunctionarissen (2015)

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

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

Toezichthoudende topfunctionarissen (2014)

(Bedragen x € 1)	H.H. Apothe-ker	P.J.B.J. Vissche-dijk	R.C.A. Wilcke	K.H.A. van Anken	J. van Dijk	M.E. de Vries	T. Cohen
Functie(s)	Voorzitter	Vice vz/Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Duur dienstverband	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12	1-1 tm 31-12
Bezoldiging							
Beloning	12.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Belastbare onkostenvergoedingen							
Beloningen betaalbaar op termijn							
Totaal bezoldiging	12.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Toepasselijk WNT-maximum	17.268	11.524	11.524	11.524	11.524	11.524	11.524

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

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen (2015)

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

Leidinggevende topfunctionarissen (2014)

(Bedragen x € 1)	W. Smink	J. van Iersel	R.H.M. Litjens
Functie(s)	Voorzitter	lid	Lid
Duur dienstverband in 2014	1-1 tm 31-12	01-03 tm 31-12	1-1 tm 19-02
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0	0,8
Gewezen topfunctionaris?	nee	nee	nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	nee
Zo niet, langer dan 6 maanden binnen 18 maanden werkzaam?			nee
Bezoldiging			
Beloning	142.841	94.044	49.690
Belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	24.565	15.836	
Totaal bezoldiging	167.406	109.881	49.690

2.7 Accountantshonoraria

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

(Bedragen x € 1.000)	2015	2014
Controle van de jaarrekening	61	56
Andere controlewerkzaamheden	56	38
Fiscale advisering	12	12
Andere niet-controlediensten		-
Totaal honoraria	129	106

2.8 Enkelvoudige balans

Stichting NHL

(Bedragen x € 1.000)	31-12-2015	31-12-2014
1 ACTIVA		
1.1 Vaste activa		
1.2 Materiële vaste activa	85.250	87.894
1.3 Financiële vaste activa	1.573	1.700
Totaal vaste activa	86.823	89.594
Vlottende activa		
1.4 Voorraden	75	77
1.5 Vorderingen	14.331	12.619
1.7 Liquide middelen	17.356	18.556
Totaal vlottende activa	31.762	31.252
Totaal activa	118.585	120.846
2 PASSIVA		
2.1 Eigen vermogen	40.134	38.384
2.4 Voorzieningen	5.255	5.014
2.5 Langlopende schulden	37.750	40.750
2.6 Kortlopende schulden	35.446	36.698
Totaal passiva	118.585	120.846

2.9 Enkelvoudige exploitatierekening

(Bedragen x € 1.000)		2015	Begroting 2015	2014
3	BATEN			
3.1	Rijks- en overige bijdragen	67.007	66.251	65.405
3.2	Collegegelden	23.092	22.750	21.667
3.3	Opbrengst werk voor derden	9.994	8.801	10.148
3.4	Overige opbrengsten	3.197	4.381	3.538
	Totaal baten	103.290	102.183	100.758
4	LASTEN			
4.1	Personele lasten	78.481	77.436	72.643
4.2	Afschrijvingen	5.632	6.056	5.506
4.4.1	Huisvestingslasten	4.523	4.356	4.505
4.4.2	Beheerslasten	11.169	12.240	11.628
	Totaal lasten	99.805	100.388	94.282
	Saldo baten en lasten	3.485	1.795	6.476
5.1	Financiële baten	158	165	166
5.2	Financiële lasten	1.893	1.960	2.002
5	Saldo financiële baten en lasten	(1.735)	(1.795)	(1.836)
6	Exploitatiesaldo	1.750	0	4.640

2.10 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.

Specificatie en verloop van de Deelnemingen

Deelneming (bedragen x € 1.000)	Balans per 31-12-2014	Mutatie 2015	Balans per 31-12-2015
NHL Bedrijfsopleidingen ICT BV	0	0	0
NHL Services BV	17	0	17
NHL Plus BV	18	0	18
Kenniscampus Beheer BV	13	4	17
Kenniscampus CV	321	(31)	290
Lening u/g Beh.org. Kenniscampus Leeuwarden BV	1.322	(100)	1.222
Lening u/g NHL Services	9	0	9
	1.700	(127)	1.573

Bijlage 10

Controleverklaring



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het college van bestuur en de raad van toezicht van Stichting NHL

Verklaring over de jaarrekening 2015

Ons oordeel

Naar ons oordeel:

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting NHL op 31 december 2015 en van het resultaat over 2015 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- voldoen de in de jaarrekening verantwoorde baten, lasten en balansmutaties over 2015, in alle van materieel belang zijnde aspecten, 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 onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015.

Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2015 van Stichting NHL te Leeuwarden ('de stichting') gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van Stichting NHL en dochtermaatschappijen (samen: 'de groep') en de enkelvoudige jaarrekening. De jaarrekening bestaat uit:

- de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2015;
- de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2015; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling jaarverslaggeving onderwijs.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

Ref.: e0383045

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Zuiderzeelaan 53, 8017 JV Zwolle, Postbus 513, 8000 AM Zwolle
T: 088 792 00 38, F: 088 792 94 61, 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 54226358), 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.



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

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

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- het opstellen van het jaarverslag in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- 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;
- een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

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

Onze verantwoordelijkheid voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel, als bedoeld in artikel 2 van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Ons controleoordeel beoogt een redelijke mate van zekerheid te geven dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen ontdekken. Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen.

Een meer gedetailleerde beschrijving van onze verantwoordelijkheden is opgenomen in de bijlage bij onze controleverklaring.



Verklaring betreffende overige door wet- en regelgeving gestelde vereisten

Verklaring betreffende het jaarverslag en de overige gegevens

Wij vermelden op basis van de wettelijke verplichtingen onder Titel 9 Boek 2 BW en de Regeling jaarverslaggeving onderwijs (betreffende onze verantwoordelijkheid om te rapporteren over het jaarverslag en de overige gegevens):

- dat wij geen tekortkomingen hebben geconstateerd naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en paragraaf 2.2.3. Jaarverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015 is opgesteld, en of de door de Regeling jaarverslaggeving onderwijs vereiste overige gegevens zijn toegevoegd;
- dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Zwolle, 24 juni 2016
PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door drs. L.R. Streefkerk RA



Bijlage bij onze controleverklaring over de jaarrekening 2015 van Stichting NHL

In aanvulling op wat is vermeld in onze controleverklaring hebben wij in deze bijlage onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening nader uiteengezet en toegelicht wat een controle inhoudt.

De verantwoordelijkheden van de accountant voor de controle van de jaarrekening

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met , het Onderwijsaccountantsprotocol OCW/EZ 2015, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze doelstelling is om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening vrij van materiële afwijkingen als gevolg van fouten of fraude is. Onze controle bestond onder andere uit:

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



Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen bepaald om te waarborgen dat we voldoende controlewerkzaamheden verrichten om in staat te zijn een oordeel te geven over de jaarrekening als geheel. Bepalend hierbij zijn de geografische structuur van de groep, de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten, de bedrijfsprocessen en interne beheersingsmaatregelen en de bedrijfstak waarin de stichting opereert. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met hen over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.