



# Jaarverslag 2020

## NHL Stenden

### Hogeschool



## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>6</b>
Voorwoord	7
<b>Verslag raad van toezicht</b>	<b>8</b>
Algemeen	9
De interne organisatie van de raad	12
Verslag werkzaamheden commissies	14
<b>1 Profiel van de hogeschool</b>	<b>20</b>
1.1 Onze missie: Werken aan wereldwijze innovatie	21
1.2 Onze visie	21
1.3 Onze kernwaarden: verbindend, ondernemend, vindingrijk	21
1.4 Ons hoofddoel: kwaliteit	21
1.5 Een uniek profiel	22
1.6 Kerngegevens	23
<b>2 Student en studie</b>	<b>25</b>
2.1 Design Based Education	26
2.2 Onderwijsinnovatie en portfolio	29
2.3 Aansluiting	30
2.4 Facilitering	31
2.5 Verbreden en verdiepen van de studie	32
2.6 Financiële ondersteuning	33
2.7 Rechtsbescherming	34
<b>3 Onderzoek en valorisatie</b>	<b>35</b>
3.1 Inleiding	36
3.2 Profilering en zwaartepunten	36
3.3 Verbinding van onderzoek en onderwijs	38
3.4 Centres of Expertise	39

<b>4 Internationalisering</b>	<b>41</b>
4.1 Beleidsontwikkeling	42
4.2 DBE en internationalisation at home	43
4.3 Geïnternationaliseerde hogeschool	43
4.4 Mobiliteit	43
<b>5 Kwaliteitszorg</b>	<b>46</b>
5.1 Kwaliteitszorgsysteem	47
5.2 Integrale planning & controlkalender	49
5.3 Externe visitatie: Instellingstoets Kwaliteitszorg	49
5.4 Externe visitaties onderwijs en onderzoek	49
5.5 Interne midterm audits	50
5.6 Thema-audits	50
5.7 Examencommissies	50
5.8 Onderwijs- en examenregelingen	50
5.9 Keuzegids HBO	51
<b>6 Kwaliteitsafspraken</b>	<b>52</b>
6.1 Proces totstandkoming planvorming	53
6.2 Inzet studievoorschotmiddelen 2020	53
6.3 Verantwoording studievoorschotmiddelen 2020	54
<b>7 Ondersteuning van onderwijs en onderzoek</b>	<b>58</b>
7.1 Organisatieontwikkeling	59
7.2 Professionalisering	59
7.3 Duurzame inzetbaarheid	61
7.4 In- en uitstroom	62
7.5 Beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag	63
7.6 Arbeidsmarkttoelage	63
7.7 Rechtsbescherming	63
7.8 Participatiebeleid	64
7.9 De fysieke leer- en werkomgeving	64
7.10 De digitale leer- en werkomgeving	66
7.11 Naleving van privacywetgeving	66
7.12 Duurzame leer- en werkomgeving	67

<b>8 Governance</b>	<b>69</b>
8.1 Organisatie	70
8.2 College van bestuur	71
8.3 Raad van toezicht	72
8.4 Belangenverstrengeling	72
8.5 Bezoldiging	72
8.6 Horizontale verantwoording	73
8.7 Hogeschoolmedezeggenschapsraad (HMR)	75
<b>9 Financieel jaarverslag</b>	<b>80</b>
9.1 Inleiding financieel jaarverslag	81
9.2 Kengetallen	81
9.3 Financieel resultaat	83
9.4 Financiële positie	85
9.5 Treasury	86
9.6 Vooruitblik Jaarplan 2021	86
9.7 Begroting 2021	87
9.8 Continuïteitsparagraaf	88
9.9 Financiële gevolgen coronacrisis	94
9.10 Risicoparagraaf	96
9.11 Verantwoording inzake notitie Helderheid bekostiging	100
9.12 Vraagfinanciering	106
<b>Bijlagen 1 t/m 8</b>	<b>107</b>
Bijlage 1 Organisatiestructuur	108
Bijlage 2 Juridische Structuur	109
Bijlage 3 Lijst met opleidingen	110
Bijlage 4 Peronalia Raad van Toezicht	119
Bijlage 5 Bestuur en management	122
Bijlage 6 Rapportage HMR over studievoorschotmiddelen	129
Bijlage 7 Samenstelling raad internationalisering	130
Bijlage 8 Overzicht lectoraten	131

<b>Geconsolideerde jaarrekening 2020</b>	<b>145</b>
Algemeen	146
Geconsolideerde balans per 31 december 2020	147
Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020	148
Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020	149
Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	150
Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	155
Grondslagen voor resultaatbepaling	158
Grondslagen voor de opstelling van het geconsolideerd kasstroomoverzicht	160
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2020	161
Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen	173
Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020	175
<b>Enkelvoudige jaarrekening 2020</b>	<b>179</b>
Enkelvoudige balans	180
Enkelvoudige staat van baten en lasten	181
Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening	182
Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2020	183
Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten	188
<b>WNT: Bezoldiging Topfunctionarissen</b>	<b>191</b>
WNT: Bezoldiging Topfunctionarissen	192
<b>Model G doelsubsidies OCW</b>	<b>196</b>
	197
<b>Bijlagen bij de jaarrekening</b>	<b>198</b>
Bijlagen bij de jaarrekening	199
<b>Overige gegevens</b>	<b>200</b>
Overige gegevens	201
<b>Ondertekening door het College van bestuur en Raad van toezicht</b>	<b>202</b>
Ondertekening door het College van Bestuur en Raad van Toezicht	203
<b>Controleverklaring</b>	<b>204</b>
<b>Colofon</b>	<b>209</b>



# Voorwoord



## Voorwoord

Het afgelopen jaar stond in het teken van de impact van het coronavirus op het onderwijs. Van de ene op de andere dag moesten in maart de normale onderwijs- en onderzoeksactiviteiten worden getransformeerd tot volledig digitaal onderwijs en onderzoek. Een enorme operatie voor de verschillende onderwijsteams en onderzoekseenheden maar ook voor de ondersteunende diensten. Online lesgeven, digitaal toetsen, nieuwe vormen van samenwerken, studenten terughalen uit het buitenland, andere invullingen van stages en eindopdrachten, begeleiden van studenten op afstand. De wereld stond 'op z'n kop'. Ondanks het feit dat halverwege het verslagjaar er weer iets meer ruimte ontstond voor fysieke ontmoetingen en activiteiten, bleef de onlinewereld een groot onderdeel van ons dagelijkse bestaan. En hoezeer een ieder ook snakt naar het oude en vertrouwde, zal een deel van de huidige manier van werken waarschijnlijk blijven bestaan. Omdat er ook mogelijkheden zijn en nieuwe kansen om op een andere manier het leer- en onderzoeksproces vorm te geven.

Maar er gebeurde in 2020 natuurlijk nog veel meer. Bij de start van het nieuwe studiejaar mochten wij meer studenten verwelkomen dan andere jaren. Een groei van 0,7% ten opzichte van vorig jaar. Ook werden wij voor het derde jaar op rij tot de top drie van beste grote hogescholen gekozen in de Keuzegids hbo 2021. Een fantastische prestatie waarvoor wij alleen maar diepe bewondering kunnen uiten voor alle collega's die daaraan hebben bijgedragen. Ook op het terrein van baanbrekend onderzoek stond NHL Stenden Hogeschool meermaals in de *spotlights*.

Niet alleen studenten kunnen het verblijf op hun hogeschool waarderen. Ook collega's scoorden hun welbevinden met een 7,1 in het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Een goed resultaat, zeker als in ogenschouw wordt genomen dat de formele fusie tussen de beide voormalige hogescholen nog "maar" tweeënhalf jaar geleden zijn beslag kreeg.

Daarnaast hebben we in het begin van 2020 een positief oordeel met betrekking tot de instellingstoets kwaliteitszorg (ITK) ontvangen en hebben we in november een succesvolle audit kwaliteitsafspraken afgerond. Ook is in 2020 het inspectieonderzoek Qatar afgerond.

Noemenswaardig is onze bijdrage aan regionale ecosystemen in Noord-Nederland, bijvoorbeeld op thema's als watertechnologie, circulair plastics en brede welvaart. Daarnaast namen we deel aan de ontwikkeling van de 'Universiteit van het Noorden'.

En *last but not least* trad bij de start van het studiejaar 2020-2021 het college van bestuur in nieuwe samenstelling aan. Na een lange staat van dienst – waarvoor de hogeschool hem erkentelijk is – trad Klaas-Wybo van der Hoek af en nam Max Merckx als interim-bestuurder eveneens afscheid.

Een bewogen jaar, maar met resultaten waar wij trots op zijn!

Erica Schaper

Marc Otto

Oscar Couwenberg

Leeuwarden, 23 juni 2021



# Verslag Raad van Toezicht



## Algemeen

De raad van toezicht houdt toezicht op het college van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de hogeschool. De raad van toezicht staat daarnaast het college van bestuur gevraagd en ongevraagd met raad terzijde. Naast deze rollen van toezichthouder op en klankbord voor het college van bestuur, is de raad van toezicht de werkgever van het college van bestuur en netwerker ten behoeve van het bestuur. De leden van de raad van toezicht richten zich bij de uitoefening van hun taak naar het belang van de stichting en de daaraan verbonden hogeschool. De raad van toezicht bewaakt de samenhang tussen de verschillende beleidsterreinen.

## Corona

In 2020 werd de hele onderwijssector zwaar getroffen door de maatregelen van de overheid in het kader van de Corona pandemie. Als gevolg van de *lock downs* later in 2020 werd het onmogelijk om fysiek onderwijs te verzorgen en op de gebruikelijke wijze toetsen af te nemen. Alles moest ineens online georganiseerd worden. Voor de meest kwetsbare groepen studenten en het praktijkonderwijs werden zoveel mogelijk alternatieven gezocht. Ook onderzoeksopdrachten van derden kwamen op een lager pitje te staan. Bij alle interne maatregelen stonden het studiebelang van de student en het persoonlijk welzijn van student en medewerker voorop. De raad van toezicht volgde de ontwikkelingen nauwgezet en liet zich door het college van bestuur steeds uitvoerig informeren over de situatie door middel van een "corona update". De raad van toezicht had grote bewondering voor de veerkracht die de organisatie en de studenten toonden onder deze moeilijke omstandigheden. In zijn eigen functioneren werd de raad van toezicht gehinderd door het feit dat er bijna uitsluitend online vergaderd kon worden en er bij belangrijke wervings- en selectieprocedures geen fysieke vis-à-vis gesprekken met kandidaten konden worden gevoerd. De jaarlijkse tweedaagse van de raad van toezicht vond in beperkte mate online plaats.

## Werkgeverschap en bestuurlijke vernieuwing

De raad van toezicht is de werkgever van het college van bestuur. Het is zijn verantwoordelijkheid zorg te dragen voor continuïteit van (goed) bestuur. Veel aandacht van de raad van toezicht ging uit naar de vernieuwing van de samenstelling van het college van bestuur per studiejaar 2020-2021, in verband met de pensionering van collegelid Klaas-Wybo van der Hoek (portefeuille onderwijs en onderzoek) en het aflopen van de interim-periode van collegelid Max Merx (portefeuille dienstverlening en bedrijfsvoering). Voor de zomer werd afscheid genomen van Klaas-Wybo en Max. Klaas-Wybo was een onderwijsman in hart en nieren, met een lange staat van dienst bij de hogeschool en een van diens rechtsvoorgangers, Stenden Hogeschool. Hij leverde een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling en invoering van het onderwijsconcept design based education en aan internationalisering van het onderwijs. Max was gedurende zijn interim-periode van 10 maanden verantwoordelijk voor het op orde brengen van de basis van de dienstverlening, met het programma "Ambities waarmaken".

Na een bijzonder wervings- en selectieproces, voor twee bestuursfuncties tegelijkertijd, dat bovendien vanwege de corona pandemie vrijwel geheel online plaatsvond, benoemde de raad van toezicht Oscar Couwenberg en Marc Otto per 1 augustus 2020 tot lid van het college van bestuur, voor een periode van vier jaar. Oscar op de portefeuille onderwijs & onderzoek en Marc op de portefeuille dienstverlening, bedrijfsvoering & financiën. Met de komst van twee nieuwe collegeleden werd een belangrijke nieuwe impuls gegeven aan de besturing van de hogeschool. De raad van toezicht wist zich daarbij verzekerd van bestuurlijke continuïteit in de persoon van Erica Schaper als collegevoorzitter.

Het nieuw samengestelde college van bestuur besteedde veel aandacht aan teamvorming en stelde, aansluitend bij de reeds uitgezette strategische lijnen, een bestuurlijke veranderagenda op met de hoofdthema's voor de toekomstige ontwikkeling van de hogeschool. Met het aantreden van twee nieuwe collegeleden werden de

portefeuilles en overige taken en rollen binnen het college van bestuur opnieuw verdeeld. De raad van toezicht keurde de nieuwe portefeuillevverdeling goed. In verband met de aanstaande evaluatie van de hoofdstructuur is sprake van een voorlopige portefeuillevverdeling. De hoofdindeling van de portefeuilles is als volgt:

- voorzitter: strategieontwikkeling, externe profilering, internationalisering, medezeggenschap en ITK.
- lid: onderwijs, onderzoek, zwaartepunten, kwaliteitsafspraken en studenttevredenheid.
- lid: dienstverlening, bedrijfsvoering en financiën.

Bij de portefeuillevverdeling werd er voor gekozen om de aansturing van de academies over alle drie de collegeleden te spreiden en de aansturing van de dienst Onderwijs & Onderzoek bij de portefeuillehouder O&O onder te brengen. Ook de, al dan niet regio gebonden, externe bestuurlijke contacten zijn bij alle drie collegeleden belegd. Op de belangrijke onderdelen van de portefeuillevverdeling is er een tweede verantwoordelijke binnen het college aangewezen.

De raad van toezicht heeft er veel vertrouwen in dat het vernieuwde en versterkte college van bestuur op zijn taak berekend is. Daarmee is het bestuur van de hogeschool de komende jaren geborgd. Belangrijke elementen van de veranderagenda van het college zijn het opleidingsportfolio beleid, de evaluatie van de hoofdstructuur van de organisatie, een nieuwe besturingsfilosofie en een andere kijk op internationalisering.

## **Naleving wet- en regelgeving en branchecode**

De raad van toezicht is mede verantwoordelijk voor de naleving van de branchecode goed bestuur hogescholen. De branchecode bepaalt onder meer dat de raad van toezicht jaarlijks zijn eigen functioneren evalueert, beschikt over een toetsingskader en een scholingsplan en toeziet op het beleid van het college van bestuur op het gebied van de horizontale dialoog en het beleid ten aanzien van strategische samenwerkingen.

Als gevolg van de coronamaatregelen kon de geplande zelfevaluatie inclusief de bespreking van het toetsingskader tijdens de gebruikelijke strategie tweedaagse in november geen doorgang vinden. De raad van toezicht was van mening dat je voor dergelijke onderwerpen als raad fysiek bij elkaar moet komen. De tweedaagse werd gewijzigd in één online dagdeel met het college van bestuur. In de hoop op versoepeling van de coronamaatregelen werd de bespreking van het toetsingskader verschoven naar het voorjaar van 2021. De zelfevaluatie zal in het najaar van 2021 plaatsvinden. Aan het einde van het verslagjaar werd een aanzet gegeven met betrekking tot het scholingsplan van de raad. Het beleid horizontale dialoog en het statuut voor strategische samenwerking waren bij het college van bestuur in bewerking. Beide onderwerpen zullen in het voorjaar van 2021 aan de raad van toezicht voorgelegd worden.

Aan de overige elementen van de branchecode werd door de raad van toezicht voldaan. De werkwijze van de raad van toezicht en zijn commissies is vastgelegd in reglementen die op de website staan. De raad van toezicht was naar zijn eigen oordeel onafhankelijk samengesteld. Bij de benoeming van nieuwe leden besteedde de raad hier expliciet aandacht aan en werden waar nodig afspraken gemaakt.

## **Toezicht op het systeem van kwaliteitszorg, ITK en Kwaliteitsafspraken**

Toezicht houden op de inrichting van het interne systeem van kwaliteitszorg is op grond van de wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) een wettelijke taak van de raad van toezicht. De raad liet zich hierover en over de stand van zaken van accreditaties regelmatig in detail informeren via de commissie onderwijs, onderzoek en internationalisering.

Aan het begin van het verslagjaar werd de ITK behaald. De raad van toezicht had een eigenstandige rol in het proces en de gesprekken met het NVAO-panel. Als onderdeel van de ITK, nam de herbeoordeling van de Kwaliteitsafspraken gedurende het verslagjaar een prominente plaats in op de agenda van de raad van toezicht en de commissie onderwijs, onderzoek en internationalisering. De raad van toezicht werd door het college van bestuur intensief betrokken bij de voorbereidingen op de herbeoordeling van de Kwaliteitsafspraken. Naast een op onderdelen inhoudelijke herijking van de Kwaliteitsafspraken, was een belangrijk punt de wijze waarop NHL Stenden de € 67,1 miljoen aan studievoorschotmiddelen over de planperiode 2021-2024 had verdeeld. De raad van toezicht keurde de nieuwe verdeling van de studievoorschotmiddelen in april goed, mede op advies van de auditcommissie. De commissie onderwijs, onderzoek en internationalisering werd gemachtigd om namens de raad van toezicht de inhoudelijke herijking van de Kwaliteitsafspraken goed te keuren, hetgeen geschiedde in september. De gedegen voorbereiding leidde tot een goede herbeoordeling door de NVAO in november, uitmondend in een positief advies aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). De monitoring van de implementatie van de Kwaliteitsafspraken was voor de NVAO een belangrijk issue. De raad van toezicht sprak met het college van bestuur af dat de monitoring van de Kwaliteitsafspraken standaard wordt meegenomen in de periodieke managementrapportages die de raad van toezicht krijgt. De commissie onderwijs, onderzoek en internationalisering volgt de implementatie inhoudelijk en de auditcommissie financieel, via bestedingsoverzichten. De raad van toezicht bespreekt de implementatie van de Kwaliteitsafspraken ook met de hogeschoolmedezeggenschapsraad (HMR) tijdens het overleg tussen beide raden dat twee keer per jaar plaatsvindt.

## Risicobeheersing internationalisering

Dominant op de bestuurlijke en de toezicht agenda in termen van risicobeheersing stond het herstelonderzoek van de inspectie naar de Nederlandse graadverlening van voor 2018 door voorheen Stenden Hogeschool aan studenten die een deel van hun opleiding volgden aan de vestiging van de hogeschool in Qatar. De inspectie voerde gedurende 2019 en 2020 dit vervolgonderzoek uit naar de naleving van de wettelijke voorschriften aangaande de toelatings- en vrijstellingsprocedures en de rol van de examencommissies daarin, voor studenten uit Qatar die bij voormalig Stenden een Nederlandse graad wilden behalen. Parallel aan het inspectieonderzoek werden in opdracht van het college van bestuur twee externe deelonderzoeken en in opdracht van en aansturing door de raad van toezicht één extern deelonderzoek ingesteld, naar overige signalen over mogelijke onregelmatigheden die van invloed zouden kunnen zijn op de kwaliteit van het in Qatar verzorgde onderwijs.

Dit waren bijzonder intensieve trajecten, die dankzij de medewerking van alle betrokkenen, huidige en oud-medewerkers, tot een goed einde konden worden gebracht. De conclusie van de inspectie was dat NHL Stenden op alle onderdelen voldeed aan de eisen in wet- en regelgeving aangaande het onderwijs in het buitenland. Ook de overige signaalonderzoeken leverden op geen van de onderzochte thema's onregelmatigheden op, hooguit aanbevelingen tot procesverbetering.

Om in de toekomst elke mogelijke twijfel over het voldoen aan de wettelijke eisen omtrent onderwijs in het buitenland te voorkomen, koos het college van bestuur er voor, gesteund door de raad van toezicht, om een strikte scheiding aan te brengen tussen het onderwijs in het buitenland en het onderwijs in Nederland. Deze nieuwe strategie werd vastgelegd in de nota "internationalisering 2.0". Daarmee gold voor alle studenten uit Qatar en andere buitenlandse locaties, die een deel van hun opleiding in Nederland willen volgen om een Nederlandse graad te behalen, het reguliere vrijstellingenbeleid. De rol van de examencommissies van de desbetreffende opleidingen is helder en identiek aan die van de andere examencommissies. Onderdeel van het nieuwe internationaliseringsbeleid is verder dat het onderwijs in het buitenland in licentie wordt aangeboden en dat er geen sprake meer is van eigen campussites, maar van "Grand Tour hubs". Alle bestaande samenwerkingsverbanden in Qatar, Zuid-Afrika, Indonesië en Thailand werden en worden in juridische zin

opnieuw vormgegeven. De joint venture met Qatar werd beëindigd en vervangen door een *cooperation agreement*. Aan het nieuwe internationaliseringsbeleid werd tevens een *strategic partnership policy* gekoppeld. De raad van toezicht keurde de geschetste koerswijziging van het college van bestuur in oktober goed. De raad had waardering voor de bestuurlijke doorzettingskracht, zowel naar de buitenlandse partners als naar de eigen organisatie.

## Risicobeheersing financiën

Het financiële beleid en de daarmee samenhangende onderwerpen werden met het college van bestuur en de interim-directeur van de dienst Finance & Control besproken in de auditcommissie. Terugkoppeling naar de plenaire raad vond plaats via de verslagen van de commissie, met waar nodig een nadere mondelinge toelichting door de voorzitter van de auditcommissie. De perioderapportages (R-rapportages) werden zowel in de auditcommissie als in de plenaire raad geagendeerd. De rapportages werden verder verbeterd op het gebied van integraliteit.

Zowel de auditcommissie als de raad van toezicht bespraken aan de hand van het accountantsverslag de jaarstukken 2019 met de huisaccountant EY. In de juni-vergadering keurde de raad de jaarstukken goed en verleende hij het bestuur decharge voor de jaarrekening 2019 en voor het gevoerde beleid. In december keurde de raad van toezicht het jaarplan en de begroting 2021 goed.

Via de auditcommissie vroeg de raad van toezicht het college van bestuur om een zo betrouwbaar mogelijke inschatting te maken van de impact die de coronamaatregelen op de financiële positie van de hogeschool hebben, door middel van scenario benadering.

Verder werden met het college van bestuur afspraken gemaakt om meer zicht te krijgen op de grote investeringsprojecten, de besluitvorming daaromtrent en de realisatie en bestedingen ervan beter te kunnen monitoren.

## De interne organisatie van de raad

### Samenstelling

De raad van toezicht bestond aan het begin van het verslagjaar uit onderstaande acht leden:

- de heer Hayo Apotheker, voorzitter
- de heer Hans Haerkens, vicevoorzitter
- mevrouw Anneke Beukers
- de heer Kees van Anken
- de heer Tom Cohen
- de heer Dave Pieters
- de heer Frans Roozen
- mevrouw Farah Karimi

Anneke Beukers trad op 1 maart 2020 af als lid van de raad van toezicht. Voor haar opvolging als lid van de raad van toezicht en tevens als voorzitter van de commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering, werd gezocht naar kandidaten met als kernprofiel "onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie". De werving van een nieuw lid op dit profiel leidde tot de benoeming van Sietske Waslander per 1 maart 2020. Sietske is hoogleraar sociologie, in het bijzonder de sturing van complexe onderwijsorganisaties.

Per ultimo 2020 werd afscheid genomen van de vicevoorzitter van de raad van toezicht, Hans Haerkens. Frans Roozen nam het vicevoorzitterschap per 1 januari 2021 van hem over. Frans Roozen volgde Hans Haerkens tevens op als voorzitter van de remuneratiecommissie en als voorzitter van de werving- & selectiecommissie. Ten behoeve van de opvolging van Hans Haerkens werd het profiel “organisatieontwikkeling in brede zin, ondernemerschap en netwerk in de noordelijke economische regio” vastgesteld. De werving op dit profiel leidde tot de benoeming van Geesje Duursma-Dijkstra per 1 januari 2021. Geesje is Fries MKB-ondernemer, adviseur en coach.

Voor de personele samenstelling van de raad van toezicht per ultimo 2020 met vermelding van hoofd- en nevenfuncties, nationaliteit en overige relevante gegevens, wordt verwezen naar bijlage 4.

Het rooster van aftreden van de raad wordt gepubliceerd op de website. Per 1 januari 2022 zal de raad van toezicht zijn beoogde definitieve omvang van zeven leden krijgen.

## Vergaderfrequentie

De raad van toezicht kwam in 2020 zes keer plenair in vergadering bijeen, waaronder de jaarlijkse strategiebijeenkomst met het college van bestuur. Als gevolg van de coronamaatregelen werd er voornamelijk online vergaderd. De voorzitter van de raad voerde periodiek bilateraal overleg met de voorzitter van het college van bestuur.

## Commissies

De raad van toezicht had vier vaste commissies en één tijdelijke commissie:

- remuneratiecommissie
- werving- & selectiecommissie
- auditcommissie
- commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering
- transitiecommissie

De eerste vier commissies zijn de permanente commissies. Zij beschikken over een eigen reglement. De transitiecommissie is een tijdelijke commissie die vanaf de fusie in 2018 het transitieproces naar de nieuwe organisatie monitort. De remuneratiecommissie, de werving- & selectiecommissie en de transitiecommissie bestonden uit dezelfde leden. De commissies vergaderden steeds met de eerste en de tweede portefeuillehouder van het college van bestuur.

De commissies gaven een inhoudelijke verdieping aan het functioneren van de raad en hadden een belangrijke klankbordfunctie voor de portefeuillehouders van het college van bestuur. De commissies boden een platform om bestuurlijke thema's en dilemma's verdiepend met elkaar te bespreken. In de commissies konden onderwerpen meer in detail worden behandeld, waardoor de raad van toezicht zich kon richten op de hoofdlijnen van het beleid. De commissies bereidden de besluitvorming door de raad van toezicht voor. Op belangrijke thema's werden de commissies door het college van bestuur in een vroeg stadium betrokken bij de ontwikkeling van nieuw beleid. Bijvoorbeeld door middel van discussienota's of conceptversies van beleidsstukken. Dan krijgt klankborden daadwerkelijke betekenis. Bij specifieke thema's werden stafmedewerkers in de commissies uitgenodigd voor het geven van een presentatie of toelichting. Daardoor kreeg de raad van toezicht ook meer contact met de organisatie. Dat werd wederzijds op prijs gesteld. Hetgeen is besproken in de commissievergaderingen werd via de verslagen teruggekoppeld naar de eerstvolgende vergadering van de plenaire raad van toezicht.

## **Interne kwaliteitsborging: zelfevaluatie, toetsingskader en scholing**

Zoals hierboven vermeld kon de zelfevaluatie van de raad van toezicht als gevolg van corona geen doorgang vinden, met inbegrip van de behandeling van het toetsingskader. Een interne werkgroep bestaande uit twee leden en de secretaris van de raad van toezicht bereidde het voorstel voor het toetsingskader voor. Het toetsingskader stond in februari 2021 op de rol.

Een aantal leden van de raad van toezicht volgde scholingsbijeenkomsten van een dag(deel) van de Vereniging van Toezichthouders van Hogescholen (VTH), de VTOI-NVTK of een andere aanbieder. De raad van toezicht is lid van beide verenigingen. Aan het einde van het verslagjaar werd het initiatief genomen om de scholing van de (leden van de) raad van toezicht planmatig aan te pakken. Een aantal keren werd aan het einde van een vergadering van de raad van toezicht of van zijn commissies in reflectieve zin met het college van bestuur stilgestaan bij het eigen functioneren.

## **Contacten met de organisatie en overleg met de hogeschoolmedezeggenschapsraad**

De leden van de raad van toezicht onderhielden op diverse momenten contact met de organisatie, formeel en informeel. Daarbij lieten zij zich informeren over wat er binnen de organisatie leeft. Voorbeelden van dergelijke contactmomenten zijn toelichtingen van beleidsstukken door stafmedewerkers in commissies van de raad, presentaties, inauguraties van lectoren en de officiële opening van het hogeschooljaar. Bijna altijd vonden deze contacten als gevolg van de coronamaatregelen online plaats. Fysieke werkbezoeken konden niet worden afgelegd, waardoor ook de omvang van de informele contacten dit jaar beperkt bleef.

De raad van toezicht voerde conform de branchecode tweemaal formeel overleg met de HMR. De voorzitters stelden de agenda in onderling overleg op. Centraal in de overleggen stonden de voortgang van het programma “Ambities waarmaken” en de Kwaliteitsafspraken. Het formele overleg tussen de raad van toezicht en de HMR vond standaard plaats in aanwezigheid van het college van bestuur. Het contact met de HMR was voor de raad van toezicht belangrijk om signalen uit de organisatie tot zich te kunnen nemen en beelden uit te wisselen over onder meer de besturing van de hogeschool. Verslagen van het periodieke overleg dat het college van bestuur met de HMR voerde werden standaard gedeeld met de raad van toezicht.

## **Ondersteuning**

Het college van bestuur voorzag de raad van toezicht conform de WHW van een “functioneel onafhankelijke administratieve ondersteuning”, in de persoon van een eigen secretaris van de raad. Deze functie was niet gecombineerd met de functie van secretaris van het college van bestuur. De functie van secretaris van de raad van toezicht was ondergebracht in de bestuursstaf.

## **Verslag werkzaamheden commissies**

### **Remuneratiecommissie**

De remuneratiecommissie heeft tot taak het voorbereiden van de besluitvorming van de raad van toezicht op het gebied van zijn taken en verantwoordelijkheden als werkgever van het bestuur. De commissie bestond uit de leden Hans Haerkens (voorzitter), Hayo Apotheker en Frans Roozen. De commissie kwam in de verslagperiode viermaal bijeen.

De commissie boog zich over de hoogte van de bezoldiging van de leden van het college van bestuur en van de leden van de raad van toezicht. NHL Stenden valt in de hoogste sectorale WNT bezoldigingsklasse G. Op basis van een door de remuneratiecommissie mede aan de hand van een benchmark uitgevoerde herijking van de bezoldiging, stelde de raad van toezicht binnen de kaders van de WNT en de Regeling normering topinkomens OCW-sectoren de hoofdlijnen van het remuneratiebeleid vast. De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht kwam hiermee in totaal op circa 60% van het toegestane WNT maximum. Het nieuwe remuneratiebeleid werd voorzien van enkele invoeringsbepalingen.

Het beleid van de raad van toezicht is dat leden van het college van bestuur voor twee zittingsperioden van vier jaar kunnen worden benoemd.

Eind november voerde de remuneratiecommissie de collectieve en individuele beoordelings- en plangesprekken over het kalenderjaar 2020. De gesprekken met het college van bestuur als collectief vonden plaats op basis van vooraf met het college overeengekomen resultaatsafspraken: kpi's en "zachte" indicatoren betreffende het persoonlijk functioneren in het collegiale besturingsmodel. Het college van bestuur bereidde de beoordelingsgesprekken voor door middel van een schriftelijke zelfreflectie op het college als collectief en individuele 360° feedback rapportages op basis van input van een aantal interne en externe stakeholders per persoon. De remuneratiecommissie wees daarbij telkens één feedbackgever aan. Deze systematiek werd als waardevol ervaren. De secretaris van de raad van toezicht verzorgde de verslaglegging van de plan- en beoordelingsgesprekken.

## Werving- & selectiecommissie

De werving- & selectiecommissie heeft tot taak het voorbereiden van de besluitvorming van de raad van toezicht met betrekking tot de benoeming van leden van de raad van toezicht en het college van bestuur. De commissie bewaakt het rooster van aftreden van de raad en het college. De commissie bestond uit de leden Hans Haerkens (voorzitter), Hayo Apotheker en Frans Roozen.

De commissie kwam diverse keren bijeen om de benoemingsprocedures voor te bereiden en de wervings- en selectiegesprekken te voeren met kandidaten, voor achtereenvolgens de onderstaande functies die vaceerden:

- een lid van de raad van toezicht met als profiel onderwijs, onderzoek & kennisvalorisatie, per 1 maart.
- twee leden van het college van bestuur voor de portefeuilles onderwijs & onderzoek en dienstverlening, bedrijfsvoering & financiën, per 1 augustus.
- een lid van de raad van toezicht met als profiel organisatieontwikkeling in brede zin, ondernemerschap & netwerk in de noordelijke economische regio, per 1 januari 2021.

De commissie stelde de profielschetsen en benoemingsprocedures op. De profielschetsen voor de leden van de raad van toezicht en het college van bestuur, alsmede de benoemingsprocedure voor de leden van het college van bestuur, werden conform wet- en regelgeving voor advies voorgelegd aan de HMR. Die voorzag deze van een positief advies. De profielschets voor de leden van het college van bestuur was ook afgestemd met (een delegatie van) de directeuren. De werving en selectie werd in alle gevallen begeleid door een extern bureau. De HMR werd over de voorgenomen benoeming van de beide collegeleden door de raad van toezicht gehoord. Bij de werving van de beide leden van de raad van toezicht streefde de raad van toezicht er met succes naar om meer vrouwen in zijn midden op te nemen, hetgeen leidde tot de verhouding drie vrouwen en vijf mannen. Het vergroten van de diversiteit binnen de raad van toezicht, ook in etnisch-cultureel opzicht, blijft een belangrijke doelstelling bij de invulling van vacatures.

## Transitiecommissie

De transitiecommissie is een tijdelijke commissie die bij de fusie in 2018 was ingesteld om de voortgang van het transitieproces naar de nieuwe organisatie te monitoren en daarover met het college van bestuur te klankborden. De commissie bestond uit de leden Hayo Apotheker (voorzitter), Hans Haerkens en Frans Roozen. De commissie kwam driemaal bijeen.

De transitiecommissie wisselde met het college van gedachten over de aanpak van de veranderkundige opgaven, zowel op het vlak van beheer, beleid als cultuurverandering. Belangrijk aandachtspunt vormde de afronding van het programma “Ambities waarmaken” door het interim-collegelid. Het programma werd na de zomer afgesloten. Resterende zaken werden in de lijnorganisatie belegd. Het per 1 augustus nieuw samengestelde college van bestuur kwam vervolgens met de eerder genoemde veranderagenda. Belangrijke elementen daarin zijn onder andere het portfoliebeleid, de evaluatie van de hoofdstructuur, de besturingswijze met inbegrip van het definiëren van de verantwoordelijkheid voor een opleiding en de verdere implementatie van het internationaliseringsbeleid 2.0.

## Auditcommissie

De auditcommissie heeft tot taak het voorbereiden van de besluitvorming van de raad van toezicht met betrekking tot zijn toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van financiën, administratieve organisatie, interne controle, risicobeheersing, bedrijfsvoering en ICT. De commissie bestond uit de leden Tom Cohen (voorzitter), Kees van Anken en Frans Roozen. Naast de eerste en tweede portefeuillehouder van het college van bestuur werden de vergaderingen standaard bijgewoond door de (interim) directeur Finance & Control. De commissie vergaderde vijf keer. De vergaderingen werden in beginsel minimaal een week voorafgaand aan de vergadering van de raad van toezicht gehouden, om de raad te kunnen laten beschikken over een schriftelijke terugkoppeling en een advies over de onderwerpen die ter besluitvorming voorlagen.

De perioderapportages, jaarrekening/bestuursverslag 2019, de (interim)managementletters en jaarplan/begroting 2021 werden in detail in de auditcommissie besproken. Door middel van deze rapportages en de hierin opgenomen indicatoren ten aanzien van het onderwijs, onderzoek, valorisatie en bedrijfsvoering vormde de commissie zich een beeld van de wijze waarop de middelen door de organisatie werden besteed. Op basis van het door de commissie gevormde oordeel kon behandeling in de raad van toezicht op hoofdlijnen plaatsvinden.

Voorafgaand aan het jaarplan en de begroting besprak de commissie de kadernota 2021, waarin de hoofdlijnen van de begroting en het allocatiemodel zijn opgenomen. De auditcommissie adviseerde om de kadernota beleidsinhoudelijk ook te behandelen in de commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering. De auditcommissie constateerde een verbetering in de opzet van de kadernota, compact met restrictieve en duidelijke financiële kaders. De commissie adviseerde om het taalgebruik in de kadernota nog iets directer te maken. Het jaarplan en de begroting 2021 bevatten volgens de auditcommissie een duidelijke relatie met de doelen uit het strategisch instellingsplan 2019-2024.

De auditcommissie drong er bij het college van bestuur op aan om de omvangrijke investeringsbudgetten 2020 nader te preciseren, teneinde de relatie tussen doelen en middelen goed in beeld te krijgen. De commissie hechtte eraan om na de vaststelling van de globale investeringskaders zicht te houden op de besluitvorming over de daadwerkelijke bestedingen en eventuele majeure verschuivingen die nadien binnen en tussen de vastgestelde budgetten kunnen optreden. Het college van bestuur onderschreef deze wens en verschaftte de auditcommissie het gevraagde overzicht en inzicht, dat voortaan in de perioderapportages zal worden meegenomen om verrassingen te voorkomen.

In het verlengde van de investeringen en gezien de actuele financiële situatie van de hogeschool, vroeg de auditcommissie om een gedegen financiële meerjarenanalyse met investeringsschema en liquiditeitenprognose, rekening houdend met de externe financieringsmogelijkheden. Hiertoe werd in opdracht van het college van bestuur een financieel meerjaren model ontwikkeld. De auditcommissie kon zich goed vinden in het model. Aan de hand daarvan kunnen bestuur en toezichthouder periodiek adequaat geïnformeerd worden over de actuele financiële situatie van de instelling en zo de vinger nog beter aan de pols houden.

De auditcommissie sprak tweemaal met de externe accountant EY: over de jaarrekening en over de interim managementletter. Door middel van periodieke “audit follow up overzichten” monitorde de auditcommissie de opvolging van de aanbevelingen uit rapportages van de accountant. De kwaliteit van de follow up overzichten werd aanmerkelijk verbeterd.

De auditcommissie volgde met bijzondere aandacht de voortgang en tijdige afronding van het programma “Ambities waarmaken”. De commissie liet zich daarover regelmatig door het interim-collegelid bijpraten en door middel van een tussenbalans schriftelijk informeren.

De auditcommissie volgde de bestedingen in het kader van de Kwaliteitsafspraken en adviseerde om de bestedingsoverzichten op te nemen in de perioderapportages.

De auditcommissie liet zich regelmatig informeren door de interim-directeur van Finance & Control over diens plannen om de kwaliteit van de financiële functie te verbeteren. De commissie onderschreef de noodzaak van de verbeter slag en stimuleerde de interim-directeur bij zijn aanpak.

De auditcommissie onderschreef verder het voorstel van het college van bestuur om de juridische nevenstructuur geleidelijk aan te vereenvoudigen.

In het kader van de herbeoordeling van de Kwaliteitsafspraken door de NVAO stemde de auditcommissie in met het voorstel van het college van bestuur om het totale bedrag van € 67,1 miljoen studievoorschotmiddelen te investeren in de planperiode 2021-2024.

De auditcommissie vroeg aandacht voor een scenario-analyse van de mogelijke (lange termijn) financiële impact van de coronamaatregelen.

Overige onderwerpen die in de auditcommissie de revue passeerden zijn onder andere de voortgang van de integratie van de ICT-systemen, het dossier-Qatar, de ontvlechting en de voorgenomen verkoop van het vastgoed van Stenden South Africa (heeft uiteindelijk niet plaatsgevonden), het treasury statuut, de verhouding publiek-privaat en projectbeheersing. De auditcommissie vroeg regelmatig aandacht voor het strategisch huisvestingsplan.

In algemene zin sprak de auditcommissie haar vertrouwen uit in de aanpak van de financiële beheersing door de nieuwe portefeuillehouder financiën binnen het college van bestuur en de interim-directeur Finance & Control.

## **Commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering**

De commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering heeft tot taak het voorbereiden van de besluitvorming van de raad van toezicht met betrekking tot zijn toezichthoudende taken en verantwoordelijkheden op het gebied van onderwijs, onderzoek en valorisatie, het systeem van kwaliteitszorg en internationalisering. De commissie bestond uit de volgende vier leden: Anneke Beukers (voorzitter), Hans Haerkens, Dave Pieters en Farah Karimi.

Anneke Beukers nam per 1 maart afscheid en werd als commissievoorzitter opgevolgd door Sietske Waslander. De vergaderingen van de commissie werden naast de eerste en tweede portefeuillehouder van het college van bestuur standaard bijgewoond door de directeur van de dienst Onderwijs & Onderzoekskwaliteit.

De commissie heeft zesmaal vergaderd. De vergaderingen van de commissie vonden plaats direct voorafgaand aan de vergaderingen van de raad van toezicht, met zo veel mogelijk een inhoudelijke aansluiting op de agenda van de raad.

De commissie besteedde veel aandacht aan de gevolgen van de Corona maatregelen en de omslag die moest worden gemaakt van fysiek naar online onderwijs en toetsing, mogelijke studievertraging en het welzijn van studenten, alsmede de privacy aspecten van online surveillance via proctoring. De commissie liet zich hierover informeren door middel van een regelmatige update van het bestuur. De Corona pandemie vergde heel veel van het aanpassingsvermogen van het onderwijs en de studenten. De commissie sprak haar waardering uit voor een ieder die er aan heeft bijgedragen om de gevolgen zo goed mogelijk te ondervangen.

Veel aandacht besteedde de commissie aan de voorbereiding van de herbeoordeling van de Kwaliteitsafspraken.

De commissie monitorde de visitaties/accreditaties van opleidingen. Verreweg de meeste accreditaties werden met een positief resultaat afgesloten. Waar aan de orde, liet de commissie zich informeren over de aanpak van een hersteltraject. Een belangrijk punt van aandacht bij visitaties, maar ook bij de ITK en toetsen nieuwe opleiding, bleek het expliciteren van en het leveren van voldoende "bewijslast" met betrekking tot (getoetste) opbrengsten van het hogeschoolbrede vernieuwende onderwijsconcept DBE te zijn.

De accreditatielast van NHL Stenden is hoog vanwege het grote aantal opleidingen. Dit is een van de elementen die een rol spelen in de portfoliodiscussie, die in het verslagjaar door het college van bestuur werd gestart. De commissie werd door het college betrokken bij de opdrachtformulering aan het externe bureau voor het ontwikkelen van een portfoliobeleid. De commissie liet zich meerdere keren informeren door het college van bestuur en de externe adviseur over de voortgang van het portfoliobeleid. Aan het einde van het verslagjaar, toen de interne gesprekken over de analysefase werden afgesloten, zag de commissie met belangstelling uit naar de resultaten van de analysefase en het voorstel voor een afwegingskader met criteria aan de hand waarvan de instelling haar portfolio jaarlijks tegen het licht kan gaan houden.

De commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering wisselde intensief met het college van bestuur van gedachten over het hierboven aangehaalde herstelonderzoek van de inspectie naar de Nederlandse graadverlening aan studenten uit Qatar in het verleden en de gevolgen daarvan voor het te voeren internationaliseringsbeleid in bredere zin. De commissie steunde het college van bestuur in het maken van een strikte scheiding tussen het onderwijs in het buitenland en in Nederland. De commissie was blij met de heldere lijn die het college koos en de uitwerking die het daaraan gaf door de bestaande "*international multicampus approach*" met eigen buitenlandse vestigingen te wijzigen in een "*global network approach*", bestaande uit een netwerk van internationale Grand Tour locaties met *preferred* partners. Door deze beleidswijziging kon er geen enkel misverstand meer bestaan over het voldoen aan wet- en regelgeving, vrijstellingsprocedures en graadverlening en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs, met instandhouding van de internationaliseringsdoelstellingen uit het strategisch instellingsplan.

De raad van toezicht vroeg regelmatig aandacht voor de verdere verdieping en een herkenbare externe vertaling van de drie strategische zwaartepunten *Vital Regions*, *Smart Sustainable Industry* en *Service Economy*. Naar aanleiding hiervan ontwikkelde het college van bestuur beleid met betrekking tot de externe profilering van de

hogeschool in relatie tot de drie zwaartepunten. Door middel van *expertmeetings* werden externe stakeholders geraadpleegd. Een eerste beleidsnotitie over de externe profilering in relatie tot de zwaartepuntvorming werd in het najaar in de commissie besproken.

De commissie besprak op voorstel van de auditcommissie de inhoudelijke kant van de kadernota 2021. De commissie adviseerde om de status van de kadernota te verhelderen: is het een puur financieel kaderstellend document op basis van reeds vastgesteld beleid, of worden in de kadernota zelf ook beleidsmatige keuzes voorgesteld?

In de laatste vergadering van het verslagjaar liet de commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering zich door de locatiemanager van Emmen bijpraten over de implementatie van het ambitieplan van de vestigingsplaats Emmen. In het verlengde daarvan werd gesproken over de intentieovereenkomst met de RUG, het Drenthe College, de provincie Drenthe en de gemeente Emmen, om samen een Campus Emmen te ontwikkelen.

Overige onderwerpen die aan bod kwamen waren de strategische agenda van OCW “Houdbaar voor de toekomst”, het inspectierapport “De staat van het onderwijs”, onderwijsrendementen en het professional doctorate.

## **Bewondering**

De raad van toezicht bedankt studenten en medewerkers voor hun betrokkenheid bij en inzet voor de hogeschool. In het bijzonder spreekt de raad zijn bewondering uit voor de veerkracht die men heeft getoond onder de moeilijke corona-omstandigheden. Daarnaast bedankt de raad van toezicht de ondersteunende medewerkers, academie- en dienstdirecteuren die er zorg voor droegen dat de raad en de commissies hun werk goed konden uitvoeren, alsmede de hogeschoolmedezeggenschapsraad voor het constructieve overleg.

Hayo Apotheker,

voorzitter raad van toezicht



1.

## Profiel van de hogeschool



## 1.1 Onze missie: Werken aan wereldwijze innovatie

We zien het als onze opdracht om door middel van inclusief, kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek een bijdrage te leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van studenten én aan de maatschappelijke vooruitgang van de regio's waarin wij actief zijn. We zijn een toegankelijke hogeschool en staan bekend als een broedplaats voor nieuwe ontwikkelingen. We hebben impact in onze omgeving. We leveren een wezenlijke bijdrage aan de kennisontwikkeling en circulatie in elke regio waar we gevestigd zijn. Onze internationale aanwezigheid helpt ons om daarbij over grenzen heen te kijken en open te staan voor andere perspectieven. We werken aan wereldwijze innovatie.

## 1.2 Onze visie

Onze visie is: 'onderwijs en onderzoek zijn de dragers van persoonlijke ontwikkeling én maatschappelijke vooruitgang'. We zijn een geïnternationaliseerde hogeschool die studenten opleidt tot ondernemende en vindingrijke professionals. Professionals die zelfbewust zijn en hebben geleerd om over de grenzen van hun vakgebied en over landsgrenzen heen te kijken. Bij ons worden studenten en medewerkers uitgedaagd om (hun) mogelijkheden te ontdekken, te ontwikkelen en hierin zelf leiding te nemen. We doen dat vanuit de overtuiging dat het leven interessant wordt door grenzen te verleggen; ten behoeve van je persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke vooruitgang. Onze unieke hogeschool maakt dit bij uitstek mogelijk.

## 1.3 Onze kernwaarden: verbindend, ondernemend, vindingrijk

### Verbindend

We zijn een toegankelijke hogeschool met een breed aanbod. Door te werken in communities zorgen we voor de gewenste kleinschaligheid. We bieden onderwijs dat uitdaagt, zonder dat een student daarin de weg kwijtraakt. We kennen onze studenten, stimuleren en versterken hen. Bouwend op en in verbinding met elkaar.

### Ondernemend

We werken vanuit een duidelijke focus op wat de praktijk van ons vraagt en zijn daarin proactief. We stimuleren onze studenten ook tot het hebben van een ondernemende houding en om hun eigen talenten te ontdekken en te ontplooiën en hierin zelf de regie te nemen. Hierdoor zijn ze in staat vanuit een krachtige, eigen positie grenzen te verleggen.

### Vindingrijk

We werken vanuit praktijkgericht onderzoek en onderwijs, met de nieuwste methoden en technieken aan inventieve oplossingen voor vraagstukken uit de praktijk en leiden onze studenten zo op tot vindingrijke professionals. Professionals die leiderschap tonen, nieuwsgierig en onderzoekend zijn.

## 1.4 Ons hoofddoel: kwaliteit

Het uiteindelijke doel van al onze inspanningen is de hoogst mogelijke kwaliteit in ons onderwijs, onderzoek en onze voorzieningen te bieden voor onze studenten, voor de beroepspraktijk en de maatschappelijke omgeving. Op basis van urgente maatschappelijke vraagstukken sluiten we direct en structureel aan bij de vraag naar onderwijs en onderzoek uit de regio's van onze vestigingen. We stellen ons tot doel om met ons onderwijs en onderzoek niet alleen in te spelen op die vraag, maar ook waar mogelijk de trend te zetten voor en in elk geval een directe impact te hebben op de ontwikkeling van de regio's waarin we actief zijn. Kwaliteit is daarbij een door intrinsieke motivatie gedreven wens en een opdracht aan onszelf.

Bij het bereiken van onze hoofddoelstelling werken we vanuit een sterke kwaliteitscultuur. We doen wat we beloven, steeds net een beetje meer dan voldoen aan de verwachtingen van onze stakeholders. We voeren daartoe continu de dialoog met elkaar, met onze studenten en onze maatschappelijke omgeving over de kwaliteit en hoe we elkaar kunnen stimuleren om bij te dragen aan kwaliteitsverbetering. In een sfeer van vertrouwen en een omgeving waar *feedback* en *feedforward* gestimuleerd worden, behoren verantwoording afleggen en een aanspreekcultuur eveneens tot de normale gang van zaken. Niet gericht op afrekenen, maar op continu groeien, leren en verbeteren.

## 1.5 Een uniek profiel

Kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderzoek en hoogwaardige voorzieningen realiseren we door middel van:

- het onderwijsconcept DBE
- met een stevig inhoudelijk profiel rond drie maatschappelijke vraagstukken (zwaartepunten): de leefbaarheid en toekomst van regio's vanuit economisch, sociaal en educatief perspectief (Vital Regions), de ontwikkeling van slimme en duurzame technologieën, materialen en productie (Smart Sustainable Industries) en de snelle ontwikkelingen en daarmee gepaard gaande maatschappelijke vraagstukken in het domein van vrijetijdsbesteding, toerisme en gastvrijheid (Service Economy).
- in een geïnternationaliseerde hogeschool, waarin de breedte van onze hogeschool en de Grand Tour bijdraagt aan de toegankelijkheid van het hoger onderwijs en een aanstekelijke uitnodiging is om wereldwijd te worden.

Deze profielkenmerken zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar structureel en direct. De combinatie van deze vormt onze kracht en maakt ons profiel uniek en relevant voor onze stakeholders; onze studenten, medewerkers, beroepspraktijk en maatschappelijke omgeving.

## 1.6 Kerngegevens

Aan het einde van 2020 had de hogeschool 2.334 medewerkers (1.886 fte) en meer dan 24.000 studenten.

	Eenheid	2019 1)	2020 1)
Totaal aantal studenten 2)	Indiv.	23.836	24.010
Bekostigde inschrijvingen	Inschr.	15.566	16.700
Onbekostigde inschrijvingen	Inschr.	8.270	7.310
Associate degree	Indiv.	1.324	1.706
Bachelor	Indiv.	21.648	21.442
Master	Indiv.	852	862
Flexibel onderwijs (project vraagfinanciering)	Indiv.	12	12
Nederlandse studenten	Indiv.	20.806	21.407
EER studenten	Indiv.	2.007	1.995
NON EER studenten	Indiv.	628	589
Onbekend	Indiv.	28	19
Instroom Nederland	Indiv.	5.906	6.738
Aantal studenten op Grand Tour	Indiv.	528	585
Aantal studenten op IC's	Indiv.	479	588
<b>Onderwijsindicatoren</b>			
Uitval jaar 1		29,9	25,3
Bachelorrendement (2019 cohort 2014 en 2020 cohort 2015)		55,7	60,5
<b>Onderwijs intensiteit:</b>			
Aantal opleidingen met >= 12 klokuren per week in het eerste jaar		100%	100%
<b>Professionalisering</b>			
Aantal docenten met een mastergraad		77%	76%
Aantal docenten met een PhD graad		6,3%	6,0%
<b>Personeel 3)</b>			
Personeelsomvang Nederland (Onderwijzend- en Ondersteunend- en beheerpersoneel)	Indiv.	2.212	2.334
Personeelsomvang Nederland (Onderwijzend- en Ondersteunend- en beheerpersoneel)	FTE	1.781	1.886
Personeelsomvang inclusief de IC's	FTE	1.899	1.971
OP/OBP (ratio op vast, tijdelijk en exclusief inhuur)		1,49	1,50

Tabel 1: Kerngegevens

Toelichting op de tabel:

1. Peildatum instroom en inschrijvingsgegevens is per 1 oktober; peildatum personele gegevens is per eind december.
2. Betreft alle inschrijvingen op regulier onderwijs (bekostigd en onbekostigd).
3. Fte, aantallen en ratio zijn gebaseerd op eigen medewerkers in dienst, tijdelijk en vast, exclusief inhuur en student assistent. Inclusief Stenden University Hotel BV en Stenden Professionals BV.

De hogeschool verzorgt associate degree-, bachelor-, en masteropleidingen en biedt deze aan in voltijd, deeltijd of duale vorm. De opleidingen zijn georganiseerd in 14 academies. Binnen de academies zorgen de lectoraten, onderzoeksgroepen en Centres of Expertise (CoE's) met (gesubsidieerde) onderzoeksprojecten voor de verbinding

tussen onderwijs, onderzoek, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. De hogeschool reikte in 2020 aan 2.973 studenten een propedeusegetuigschrift uit. In totaal ontvingen 3.867 studenten een associate degree-, bachelor- of mastergetuigschrift.

Inschrijvingen voor	Aantal getuigschriften
Associate degree	284
Bachelor	3.310
Master	273
Propedeuse Bachelor/Associate degree	2.973
<b>Totaal</b>	<b>6.840</b>

*Tabel 2: Aantal getuigschriften per inschrijvingen*

Ruim 96% van de alumni die in 2018 zijn afgestudeerd had in 2019 een baan gevonden. Voor 80% is dit een baan op minimaal hbo niveau. Slechts een klein deel (1,1%) moest langer dan 13 maanden zoeken voordat zij een baan gevonden had. 67% van de respondenten gaf aan (zeer) tevreden te zijn over de baan.



2.

## Student en studie



## 2.1 Design Based Education

Hoewel studenten specifiek een opleiding kiezen en een programma volgen passend bij het werkveld van die opleiding, heeft de hogeschool er in de fusie voor gekozen een algemeen onderwijsconcept te introduceren wat een onderlegger vormt voor de opleidingsprogramma's. In 2020 was de implementatie van DBE gevorderd; waardoor een groot deel van de startende studenten in dit onderwijsconcept studeerde of in een van de flexibele varianten. In 2020 zou aanvankelijk het experiment leeruitkomsten (flexibilisering) afgesloten worden; inmiddels heeft het ministerie uitstel verleend op grond van de negatieve effecten van de Coronamaatregelen.

### Transitie/invoering DBE

Het onderwijsconcept DBE is de laatste jaren breed ingevoerd. De invoering is uitgevoerd in drie tranches en startte in september 2018. Inclusief het studiejaar 2020-2021 heeft bij benadering 66% van de leerjaren van de DBE-opleidingen nu dit onderwijsconcept. In 2021 starten de associate degree, de bachelor Tourism en een (master)opleiding met DBE; dezen kregen uitstel van invoering in verband met de coronacrisis en lopende accreditaties. Daarmee zijn we op koers om ons doel om DBE in 2024 bij alle opleidingen te hebben ingevoerd.

### Monitoring

Ook in 2020 is de DBE-monitor afgenomen bij alle academies om de invoering te kunnen volgen en aanknopingspunten te hebben voor de doorontwikkeling van het DBE-concept. Dit jaar zijn er gesprekken gevoerd met opleidingen aan de hand van een praatplaat waarin de facetten van DBE en onderwijskundige randvoorwaarden zijn opgenomen. Net als in 2019 is dit jaar gesproken met verschillende opleidingen waarbij er een hogeschoolbreed rapport is opgeleverd. Voor 2020 lag de focus meer op de rapportage op academieniveau. In totaal zijn er met 25 opleidingen verspreid over 13 academies gesprekken gevoerd. De opleidingen werden geselecteerd in een gesprek met de academiecteur om daarmee aan te sluiten bij de wensen van de academie. Naast de gesprekken is er dit jaar ook voor gekozen om een enquête uit te zetten onder de docenten over hun ervaringen met DBE.

Hieronder zijn de belangrijkste waarnemingen opgesomd op basis van de gehouden gesprekken:

- Deelnemers zijn overwegend positief over DBE en voorzichtig positief over het effect van DBE op studenten.
- De ontwikkeling richting DBE is een intensief teamproces. De samenwerking in een team, soms over meerdere locaties is lastig. Voldoende aanjagers en een zorgvuldig en goed geleid proces zijn belangrijke succesfactoren.
- Veel opleidingen hebben een mooie slag gemaakt in het robuuster maken van het onderwijs. Een beperkt aantal opleidingen heeft moeite met de kaders met betrekking tot minder toetsen.
- Het ontwikkelen van DBE en het uitvoeren van diverse concepten naast elkaar is intensief.
- Opleidingen leren van ervaringen met DBE. Diverse opleidingen zijn toe aan een stevige doorontwikkeling.
- Veel opleidingen zijn vooral op het eigen leerplan gericht geweest. Binnen een aantal academies is ook sprake van opleidingsoverstijgende samenwerking. Academie-overstijgende samenwerking is nog beperkt. Net als de samenwerking met onderzoeksgroepen en onderzoekers.
- Er zijn vele mooie voorbeelden van ateliers, experimenten en onderzoeken. Deze kunnen nog beter gedeeld worden.
- De taakbelasting en bedrijfsvoering (roostering) sluit nog niet altijd goed aan op DBE en/of de wensen van de opleiding.

## Kennisdeling

Waar in de voorgaande jaren nog regelmatig fysieke bijeenkomsten met collega's werden gehouden om kennis te delen, was dat het afgelopen jaar anders. De ondersteuning en de kennisdeling verschoven naar het digitale platform en een SharePoint-omgeving. In deze omgeving konden collega's instrumenten en ervaringen vinden die ze kunnen gebruiken bij de voorbereiding en uitvoering van hun onderwijsactiviteiten.

Extern sloten we aan bij de volgende ontwikkelingen:

- Input leveren bij de ontwikkeling van de strategische agenda voor het hoger onderwijs van het ministerie van OCW.
- Actieve bijdragen aan de leergang onderwijsinnovatie; een leergang van vier hogescholen om gezamenlijk te leren van elkaars innovaties.
- Het RUN-EU project.
- Meer incidenteel waren er contacten met diverse externe instellingen om informatie te verstrekken en mee te denken over onderwijskundige ontwikkelingen richting DBE.

## Doorontwikkeling DBE

Om de helderheid en eenduidigheid van de ontwerpkaders van DBE verder vorm te geven, vond voor de coronacrisis in het hogeschoolberaad, het tweewekelijkse overleg waar alle directeuren aan deelnemen, een workshop plaats om te achterhalen waar de zwaartepunten van deze ontwerpkaders zouden moeten liggen. Op basis van deze input zijn de ontwerpkaders opnieuw geordend, geschrapt, aangescherpt en/of herschreven.

Uit de monitoring van het jaar 2019 bleek dat toetsing als een lastig onderdeel van het onderwijs wordt ervaren. Om die reden is een uitvoeringsnotitie onderwijs verschenen en gaat een groep consultants de academies intensiever begeleiden op dit punt.

## Onderzoek naar effecten DBE

DBE was een belangrijk onderwerp bij de ITK als nieuw ontwikkeld onderwijsmodel van de hogeschool. Niet alleen voor de ITK maar ook voor de hogeschool zelf is het van belang dat de effecten van DBE worden onderzocht. Dit wordt gedaan door het HowULearn onderzoek, de Nationale Studenten Enquête (NSE) en een onderzoek naar de rendementen. Omdat de NSE in 2020 niet is afgenomen, is deze vervangen door de NHL Stenden vragenlijst. Studenten gaven aan tevreden te zijn over het onderwijs, maar het studeren op afstand als gevolg van de coronamaatregelen geeft uitdagingen ten aanzien van samenwerking en motivatie.

Uit de rendementsanalyses blijkt dat de uitval bij opleidingen met DBE een paar procentpunt lager ligt dan bij niet-DBE-opleidingen. Het percentage studenten dat het eerste leerjaar in de nominale tijd afrondt, is bij DBE-opleidingen iets hoger dan bij andere opleidingen. Ook hier moet voorzichtig met de cijfers worden omgegaan in verband met de coronacrisis. Het HowULearn onderzoek is helaas vroegtijdig gepauzeerd als gevolg van de lockdown.

De projectorganisatie is in 2020 omgebogen naar een projectteam bij thema 1 (intensief en kleinschalig onderwijs) van het plan kwaliteitsafspraken. Hierin wordt ingezet op het versterken van de kwaliteit van het DBE-onderwijs in ateliers, het onderzoeken van de effecten van DBE en het versterken van de evidence voor het onderwijsconcept. Eind 2020 is de projectorganisatie in de stijgers gezet en was er uitgebreide afstemming op zowel inhoudelijk vlak als planning technisch met de andere thema's.

## Online onderwijs en toetsing als gevolg van overheidsmaatregelen

Vanaf half maart was het gedurende een groot deel van het verslagjaar niet mogelijk onderwijs op locatie uit te voeren en zijn onderwijsactiviteiten en toetsen omgezet naar een online variant. Er zijn nieuwe applicaties aangeschaft, zoals Blackboard Collaborate en Feedback Fruits om de online onderwijsactiviteiten te faciliteren. Daarnaast zijn toetsen met behulp van online surveillance afgenomen indien het om schriftelijke toetsen ging waarin reproductie van kennis centraal stond. Het voorkomen van studievertraging stond centraal bij de keuzes die door de hogeschool hierin gemaakt zijn.

Op het moment dat er enkele versoepelingen kwamen voor het hoger onderwijs, is prioriteit gegeven aan kwetsbare (evenals internationale) studenten, eerstejaars studenten, praktijkonderwijs en bepaalde typen toetsen bij het fysiek inroosteren. Vanaf half december ging de harde lockdown weer in en is een deel van deze activiteiten fysiek, maar beperkt, voortgezet en zijn onderwijsactiviteiten waarvoor een online alternatief mogelijk is ook weer op die manier aangeboden.

Digicoaches hebben de teams ondersteund bij de transitie naar deze digitale onderwijsvormen. Het vinden van een alternatief voor een centraal aspect van DBE, de ateliers, was niet eenvoudig maar opleidingen hebben innovatieve oplossingen gezocht en hun onderwijsactiviteiten digitaal aangeboden via bijvoorbeeld opnames van colleges, kennisclips, online ateliers en de inzet van digitale tools om ook recht te doen aan de verschillende leerstijlen en typen onderwijsactiviteiten. Op het moment dat er wat meer mogelijk was, is het praktijkonderwijs en zijn toetsen weer deels op locatie uitgevoerd evenals activiteiten waarbij sociale interactie gewenst is, zoals begeleidingsbijeenkomsten en ateliers. Ook zijn er hybride oplossingen gezocht en gevonden. Er wordt steeds meer duidelijk over de mogelijkheden en effecten van digitale didactiek. Een deel van de studenten geeft aan door het gebrek aan afleiders goed en effectief te kunnen studeren; een ander deel van de studenten geeft aan het contact met medestudenten en coaches/docenten sterk te missen en daardoor belemmerd te worden in de voortgang. Het wegvallen van mogelijkheden voor exchange, Grand Tour minoren en stages in bepaalde sectoren zorgt bovendien voor verschraving van onderwijsprogramma's en in sommige gevallen vertraging voor studenten.

### Online toetsing

Door de lockdown is het gebruik van digitaal toetsen in een stroomversnelling geraakt. Binnen enkele maanden is er een digitale omgeving ingericht waarin digitaal en online getoetst kan worden. Docententeams hebben ook toetsen omgezet naar andere toetsvormen of toetsen gecombineerd. Hiertoe is een memo ontwikkeld (alternatieve toetsvormen) dat is vastgesteld door de examencommissies en de medezeggenschapsraad. Bij hantering van dit memo, waarin alternatieve toetsvormen zijn voorgesteld passend bij de toetsen zoals beschreven in het Onderwijs- en Examenreglement (OER) was aanpassing van het OER niet benodigd omdat de inhoud van de toetsing niet veranderde, slechts het medium (digitaal in plaats van schriftelijk bijvoorbeeld).

Vanaf september 2020 is het proces van digitaal en online toetsen geëvalueerd en in 2021 wordt dit verder ingericht door het lopende proces te optimaliseren. Daarnaast wordt er conform de planning verbonden aan de kwaliteitsafspraken, gewerkt aan toetsbeleid in een samenwerking tussen de dienst O&O en O&S. Dit beleid zal worden afgeleid van de notitie digitale didactiek en de ervaringen met digitaal toetsen opgedaan in 2020 en vastgelegd in het document 'online toetsen/adviezen verduurzaming'.

Parallel hieraan is het doel de huidige toetsapplicaties op basis van wensen en eisen van de gebruikers verder te verbeteren en betere alternatieven aan te schaffen. Hierbij wordt rekening gehouden met DBE, waarbij het uitgangspunt is dat er een hybride toetsomgeving moet worden gecreëerd waarbij het mogelijk is formatief en

summatief digitaal te toetsen op een niveau waarbij metadatering van de toetsen valide en bruikbaar is. De mogelijkheid tot online toetsen wordt hierin meegenomen maar de focus ligt op digitaal toetsen in de gebouwen op een veilige en verantwoorde manier volgens de architectuurprincipes voor veilig toetsen (SURF).

## Proctoring

NHL Stenden heeft gekozen voor de inzet van een tool voor online surveillance (proctoring). De applicatie Proctorexam is daartoe door de Functionaris Gegevensbescherming (FG) beoordeeld op de mate waarin privacygevoelige informatie beschikbaar zou kunnen komen. Er is een Data Protection Impact Assessment (DPIA) opgesteld en studenten zijn via webinars en communicatie op intranet geïnformeerd over de procedures van proctoring en hun recht op bezwaar. Op grond van het gerechtvaardigd belang – namelijk het kunnen voortzetten van de studie via het maken van tentamens op afstand – is voor de inzet van deze online surveillancetool gekozen. Er zijn online helpdesks beschikbaar voor het geval er technische problemen ontstaan. Ook zijn de studenten op verzoek uitgerust met leenapparatuur, zoals webcams en Chromebooks opdat zij in staat zijn op afstand de toetsen te maken.

## Afnamecondities proctortoetsen

Aanvankelijk is om technische redenen enkel surveillance op basis van een camera uitgevoerd.

Examencommissies wilden de examencondities graag aanscherpen en op hun verzoek is de inzet van de tweede camera bij proctoring eind 2020 alsnog verkend en ingezet. Deze verzwaarde vorm van surveillance geeft hogere bescherming aan studenten (er zijn minder snel twijfels over de afnamekwaliteit) maar vormen in elk geval in de beleving een hogere inbreuk op de privacy. Deze maatregel wordt goed gemonitord en indien nodig wederom in afstemming met betrokkenen herzien.

De wijze van toetsen en de tevredenheid erover is voortdurend gemonitord. Het plaatsonafhankelijk toetsen en kunnen voortzetten van de studieactiviteiten wordt door studenten als een pluspunt gezien; het toetsen met behulp van online surveillance is iets wat als suboptimaal onderkend wordt. Enkele studenten hebben hun bezwaar kenbaar gemaakt en met hen is een passende oplossing gevonden (zoals het aanbieden van een alternatieve toets).

## 2.2 Onderwijsinnovatie en portfolio

### Aanvragen nieuwe opleidingen

In 2020 vroegen we de volgende nieuwe opleidingen aan:

- Ad Didactisch Educatief Professional Leeuwarden & Groningen (deeltijd): de toets macrodoelmatigheid (TMD) werd aangevraagd in 2019, met in oktober 2019 voor Leeuwarden een positief besluit en op heraanvraag van 1 mei 2020 voor Groningen ook met een positief besluit. De visitatie van 2 maart 2020 leidde in 2020 tot een besluit met een beoordeling positief onder voorwaarden. De opleiding ging van start per 1 september 2020 en op 17 december 2020 werd het informatiedossier bij de NVAO ingediend ter beoordeling of aan de voorwaarden is voldaan.
- Master Cyber Safety Leeuwarden (voltijd): de verlenging van het bekostigingsbesluit werd in verband met de coronamaatregelen aangevraagd op 9 juli 2020 met een positief besluit op 13 augustus 2020. De aanvraag voor de toets nieuwe opleiding (TNO) werd ingetrokken op 17 april 2020. De TNO-aanvraag is opnieuw ingediend op 23 september 2020.

- Master Computer Vision & Data Science Leeuwarden (voltijd): de visitatie vond plaats op 7 februari 2020. De verlenging van het bekostigingsbesluit werd in verband met de coronamaatregelen aangevraagd op 2 juli 2020 met een positief besluit op 13 augustus 2020. De aanvraag voor de toets nieuwe opleiding (TNO) werd ingetrokken op 14 april 2020. De TNO-aanvraag is opnieuw ingediend in december 2020.
- Ad Industriële Automatisering en Robotica Leeuwarden en Emmen (dual): Op 7 januari 2020 is de TNO-aanvraag ingediend. De verlenging van het bekostigingsbesluit werd in verband met de coronamaatregelen aangevraagd op 29 juni 2020 met een positief besluit op 30 juli 2020. De visitatie van 8 april 2020 leidde tot een positief TNO-besluit op 30 november 2020. In december 2020 is deze opleiding in het Croho geregistreerd.
- Ad Bedrijfskunde Leeuwarden (deeltijd): de toets macrodoelmatigheid (TMD) werd aangevraagd op 17 december 2019, met positief resultaat in 2020. De toets nieuwe opleiding (TNO) heeft in 2020 niet plaatsgevonden; deze heeft als gevolg van de coronacrisis vertraging opgelopen.

## Portfoliobeleid

Het portfolio van onze hogeschool zegt iets over de historie en over waar collega's zich mee verbonden voelen. Het zegt ook iets over de relatie met werkgevers in de regio en over het gezicht en de profilering van de hogeschool in Noord-Nederland en (ver) daarbuiten. Het portfolio moet aansluiten bij de visie en strategische keuzes van de hogeschool. Daarom startten we in augustus 2020 met het project portfoliobeleid.

Met dit project hebben we de volgende doelstellingen:

- Toekomstbestendiger portfolio.
- Verhoging van de financierbaarheid en kwaliteit/rendement van opleidingen.
- Meer samenhang en rationalisering van portfolio.
- Transparantie en grip.
- Een gezamenlijke en gedragen visie hierop.

In het traject wordt een SWOT-analyse van het onderwijsportfolio gemaakt. De analyse levert inzichten op over sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van en voor ons portfolio. Mede op basis van die SWOT-analyse wordt op hogeschoolniveau een kader met strategische criteria en bijbehorend beleid opgebouwd. Het streven is erop gericht het hogeschoolbrede portfoliokader in het voorjaar van 2021 af te ronden.

## 2.3 Aansluiting

De hogeschool participeert met het voortgezet onderwijs, mbo en andere hbo-instellingen in een aantal netwerken. Deze netwerken hebben tot doel de aansluiting tussen het voortgezet onderwijs, mbo en het hbo te verbeteren, bijvoorbeeld door het gezamenlijk organiseren van projecten die de kwaliteit van de doorstroom naar het hbo bevorderen.

Zo werd in 2020 samengewerkt met mbo-instellingen in de regio bij het aanbieden van doorstroomkeuzedelen voor mbo-studenten voor de sectoren welzijn en economie. Mbo-studenten oriënteren zich in het doorstroomkeuzedeel op studeren op het hbo. In 2020 is gestart met de ontwikkeling van het doorstroomkeuzedeel voor de sector educatie. Ook gingen we in 2020 verder met een aantal samenwerkingsprojecten tussen technische opleidingen van NHL Stenden en het Drenthe College, evenals een samenwerkingsproject tussen de opleiding Tourism Management en mbo-instellingen. Het project Skills Coach, ook een samenwerkingsproject met het mbo waarbij zittende hbo-studenten fungeren als mentor voor mbo-studenten die de overstap willen maken, werd in 2020 doorontwikkeld. Tezamen met ROC Friese Poort en scholen in het voortgezet onderwijs in de regio, heeft NHL Stenden een traject ontwikkeld voor leerlingen die in een

verkort traject, via het middelbaar beroepsonderwijs, doorstromen naar het hbo. De samenwerking met mbo-instellingen resulteerde ook in een gezamenlijke aanpak van de voorwaardelijke toelating van mbo-studenten die door de coronacrisis hun mbo-diploma niet op tijd wisten te behalen.

In 2020 is in de vorm van een 'oriëntatie-atelier' gestart met een pilot voor het zogenaamde 'nieuwe leerjaar'. In deze pilot werd leerlingen van het voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (vavo) een traject aangeboden waarbinnen zij zich konden oriënteren en voorbereiden op een opleiding op het hbo. Door de coronacrisis is de uitvoering van deze pilot niet afgerond. Met een aantal scholen in het voortgezet onderwijs werden plannen gemaakt om ook voor hun leerlingen een oriëntatie-atelier te organiseren. Met het vavo is gesproken over een vervolg van de pilot. Samen met de Hanzehogeschool en diverse scholen in het voortgezet onderwijs in de regio, is gewerkt aan het ontwikkelen van instrumenten die docenten in het voortgezet onderwijs kunnen ondersteunen bij het implementeren van studievaardigheden in het curriculum van het havo.

## Regionaal ambitieplan

In 2020 werd een Regionaal Ambitieplan (RAP) opgesteld. Gelden voor dit ambitieplan worden door het ministerie van OCW ter beschikking gesteld met het doel regionale samenwerking op het gebied van aansluiting en doorstroom te bevorderen. De ambities van het RAP richtten zich op de thema's studievaardigheden, talentontwikkeling, aansluiting en studiekeuze. Zo werden op basis van het RAP middelen beschikbaar gesteld voor het opzetten van een schakelklas voor vluchtelingen die in het hoger beroepsonderwijs willen gaan studeren, voor het project Junior Honours, waarbij leerlingen uit het voortgezet onderwijs en het mbo die meer uitdaging zoeken, kunnen deelnemen aan een hbo-project en voor DOTs (Docent Ontwikkel Teams). In een DOT ontwikkelen docenten in het voortgezet onderwijs en het hbo gezamenlijk onderwijsmateriaal.

## Studiekeuzecheck en 100-dagencheck

De studiekeuzecheck werd ook dit verslagjaar weer verstuurd aan alle aspirant-studenten die zich voor een bachelor of Ad hadden aangemeld. Met alle aspirant-studenten die een negatief advies kregen, werd contact opgenomen om de achtergrond van dit advies te bespreken en de aspirant-student, indien nodig, bewust te maken van eventuele nog uit te voeren activiteiten in het kader van het studiekeuzeproces. Een aantal opleidingen gebruikte de mogelijkheid een eigen matchingsactiviteit te integreren in de studiekeuzecheck.

Ook is in 2020 een vervolg gegeven aan de pilot met de 100-dagencheck. De 100-dagencheck is een online vragenlijst die verstuurd wordt aan (inter)nationale eerstejaarsstudenten van zo'n 50 deelnemende opleidingen. Met behulp van de antwoorden op de vragen willen we een beter beeld krijgen van hoe de studenten de aansluiting hebben ervaren en waar zij in de eerste maanden van hun studie tegenaan lopen. Op die manier kunnen de opleidingen en kan er hogeschoolbreed gericht aandacht worden besteed aan activiteiten die leiden tot een betere ondersteuning en begeleiding van eerstejaars studenten, zowel voor als na de poort.

## 2.4 Facilitering

Om studenten goed te faciliteren bij hun (zelf)studie beschikken alle vestigingen over een uitgebreide bibliotheek. Deze is zowel fysiek als digitaal toegankelijk en biedt naast toegang tot informatie ook trainingen, informatievaardigheden, het correct omgaan met referenties en auteursrechten. Het scriptorium biedt ondersteuning bij het schrijven van de afstudeerscriptie.

De hogeschool werkte via de werkgroep 'studeren met een functiebeperking' aan inclusief onderwijs voor alle studenten om invulling te geven aan de in 2018 ondertekende intentieverklaring voor de implementatie van het VN-verdrag voor de rechten van mensen met een handicap. Dit thema is meegenomen in de kwaliteitsafspraken

bij het thema 'meer en betere studentbegeleiding en studentsucces'. Studentendecanen zorgden ervoor dat studenten, die dat wegens hun functiebeperking nodig hebben, aanvullende voorzieningen kregen, ook bij het maken van digitale toetsen. Tijdens de coronacrisis was er speciale aandacht voor deze groep. Zo kregen zij onder andere via de decaan de gelegenheid om gebruik te maken van studieruimtes op school.

## 2.5 Verbreden en verdiepen van de studie

### Flexibel onderwijs – Leven Lang Leren

Sinds maart 2020 gold voor de meeste opleidingen binnen het flexibele onderwijsconcept dat er sprake was van relatief lagere negatieve impact van de coronacrisis op het onderwijs dan bij het voltijdsonderwijs. Veel flexopleidingen waren het al gewend. Dat betekende niet dat alles probleemloos verliep; met name het bereiken van de door ons gewenste sociale binding met en tussen studenten werd als gevolg van de coronacrisis een nog grotere uitdaging. Voor een deel van de studenten was de balans studie-werk-privé soms moeilijk(er) te vinden.

Het programma flexibel onderwijs speelde binnen de hogeschool een voorbeeldrol voor het reguliere voltijdsonderwijs: de flexibele opleidingen hadden ruimschoots ervaring in het tijd-, plaats- en leerwegonafhankelijk leren en beoordelen. Deze voorbeeldrol uitte zich onder meer in het hogeschoolbreed implementeren van toetsen op afstand, dat initieel als pilot binnen het programma flexibel onderwijs was gestart.

Tevens verliep de clustervisitatie van 32 opleidingen in februari 2020 positief. Alle betrokken opleidingen werden geaccrediteerd. De aanbevelingen worden aandachtspunten voor doorontwikkeling van de opleidingen.

De borging van flexibel onderwijs werd vormgegeven door het programmateam onder te brengen in de dienst onderwijs- en onderzoekskwaliteit. Daarmee werd flexibel onderwijs een vaste waarde in de organisatie. De opgedane expertise werd tevens gebundeld in een dynamische online-omgeving waarmee de kennisdeling met de gehele organisatie tot stand kwam. Uitvoering van een aantal deelprojecten werd uitgesteld als gevolg van de coronacrisis, waardoor verlenging van de activiteitenperiode werd aangevraagd bij het ministerie.

### X-Honours

De activiteiten van X-Honours gingen halverwege maart 2020 online. De situatie omtrent corona is in deze situatie een versneller geweest om de reeds gemaakte plannen voor een hybride aanbod versneld in te voeren. Dit gaf studenten van locaties waar nog geen fysiek aanbod (Groningen en Terschelling) van het X-Honours programma is, de kans om toch deel te nemen. Ook studenten die normaliter vanwege Grand Tour of exchange in het buitenland zijn, hebben de mogelijkheid gehad om actiever deel te nemen.

In 2020 is er een instroom geweest van 93 en was de uitstroom 64 waardoor het aantal deelnemende studenten is gestegen tot 234 studenten. Het aantal toeleverende opleidingen is van 37 naar 34 gegaan. Daarentegen zien we wel een stijging in deelnemende studenten van locaties buiten Leeuwarden. Als belangrijkste reden voor uitstromende studenten wordt helaas nog steeds de beperkingen van het rooster aangegeven.

De inzet van medewerkers om het X-Honours programma aan te bieden bestond uit 8 coaches, 1 ondersteuner en 1 programmamanager, totaal 3,4fte. De coaches worden ingeleend voor 0,2fte per persoon van 8 verschillende opleidingen en/of diensten.

Naast de reguliere X-Honours activiteiten was de programmamanager betrokken bij de ontwikkeling van de zogenoemde oriëntatieateliers. In het eerste semester van 2020 heeft een pilot plaatsgevonden in samenwerking met de academie Economie & Logistiek en de vavo. Ook heeft X-Honours voorbereidingen getroffen invulling te geven aan de kwaliteitsafspraken 2021 thema 2 en 4.

## 2.6 Financiële ondersteuning

### Profileringsfonds

NHL Stenden beschikt over een profileringsfonds conform artikel 7.51 WHW ten behoeve van studenten die door bijzondere omstandigheden studievertraging oplopen. Ook kunnen studenten een beroep doen op de regeling Financiële Ondersteuning Topsport. Studentenverenigingen kunnen, mits zij zijn opgenomen in het studenten - statuut, een bestuursbeurs aanvragen in het kader van de regeling 'financiële ondersteuning medezeggenschapsraden en studentenorganisaties'. Aanvragen worden beoordeeld door de commissie profileringsfonds.

Na de fusie was de regeling ten aanzien van beurzen versoerd. Op verzoek van studentenverenigingen en de HMR heeft het college van bestuur de regeling eind 2019 passend aangepast, waardoor in 2020 er meer bestuurders van studentenverenigingen een grotere beurs konden ontvangen dan in 2019.

In 2020 kregen 107 individuele studenten en 70 bestuurders van studie- of studentenverenigingen ondersteuning vanuit het profileringsfonds. De totale toekenning uit het profileringsfonds in 2020 bedroeg € 408.792. De verdeling hiervan is weergegeven in de tabel in paragraaf 9.11 bij thema 5 collegegeld.

### Noodfonds studenten

Studenten die incidenteel en onvoorzien in financiële moeilijkheden raakten en daardoor in hun studievoortgang werden belemmerd, konden een beroep doen op de Regeling Studenten Noodfonds. Op basis van de regeling werden in 2020 aan 9 studenten leningen verstrekt voor een totaalbedrag van €17.529. Het fonds heeft jaarlijks een budget van €25.000.

Het door de hogeschool beheerde noodfonds ontvangt zijn middelen van de stichting Steunfonds Stenden Hogeschool.

Naast middelen voor het Studenten Noodfonds stelde de laatstgenoemde stichting Steunfonds eveneens middelen ter beschikking voor het studentenpastoraat (Expect), het Centrum voor Levensbeschouwing en de Douwe Tammingabeurzen (fonds voor speciale doelgroep). Deze laatste beurzen zijn toegevoegd aan het steunfonds en worden toegekend aan talentvolle studenten die financiële ondersteuning nodig hebben en die geen beroep kunnen doen op andere fondsen.

Een beperkt aantal (extra) verzoeken aan het noodfonds in 2020 hing samen met de coronacrisis. Dit betrof studenten die als gevolg van de coronacrisis studievertraging hebben opgelopen, dan wel die wegens extra gemaakte kosten of door verlies van eigen werk of dat van ouders in financiële problemen zijn geraakt.

## 2.7 Rechtsbescherming

### College van Beroep voor de examens

Studenten die in beroep wilden gaan tegen een besluit van de examencommissie van de opleiding konden terecht bij het College van Beroep voor de examens. Dit college bestaat uit twee kamers met elk vijf leden, twee voorzitters daarbij inbegrepen en uit vijf plaatsvervangende leden, een plaatsvervangend voorzitter daarbij inbegrepen.

In 2020 kwamen 108 beroepschriften binnen (2019: 100 beroepschriften). Hiervan waren 32 die betrekking hadden op hetzelfde onderwerp. De betreffende examencommissie besprak deze beroepschriften met de studenten. Op basis van dit overleg besloten de studenten hun beroep in te trekken. Van de overige 76 beroepschriften trokken de betreffende studenten 31 in. Er werden 32 beroepszaken geschikt. Het College van Beroep behandelde twaalf beroepschriften ter zitting. Hiervan werden twee gegrond en zeven ongegrond verklaard. Twee beroepen werden tijdens de zitting ingetrokken. Eén beroep werd niet-ontvankelijk verklaard vanwege het ontbreken van een procesbelang. Er is nog één lopende beroepszaak; deze wordt in 2021 afgehandeld.

### Klachten- en geschillenadviescommissie

De Klachten- en geschillenregeling studenten voorziet in een Klachten- en geschillenadviescommissie die bestaat uit drie leden, te weten een extern lid als voorzitter (en een plaatsvervanger) en twee medewerkersleden (en twee plaatsvervangers). Deze commissie adviseert het college van bestuur met betrekking tot klachten en bezwaarschriften. Het college van bestuur neemt de uiteindelijke beslissing. Tegen beslissingen van het college van bestuur op bezwaar staat beroep open bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs. Tegen beslissingen van het college van bestuur op klachten staat geen beroep open.

In 2020 kwamen bij de Klachten- en geschillenadviescommissie 94 zaken (2019: 120 zaken) binnen. Het betrof 84 klachten en vijf bezwaren. Bij twee zaken bleek het om een beroep te gaan en bij drie zaken om een verzoek aan de examencommissie. Er werden in totaal 63 klachten en één bezwaar afgewikkeld door middel van een succesvolle bemiddeling. Er werden 14 klachten en één bezwaar ingetrokken. De commissie bracht zes keer advies uit aan het college van bestuur. Er zijn nog vier lopende zaken; deze worden in 2021 afgehandeld.



3.

## Onderzoek en valorisatie



## 3.1 Inleiding

Naast onderwijs zijn onderzoek en valorisatie kerntaken van de hogeschool. Deze twee kerntaken worden uitgevoerd in samenhang met het onderwijs en binnen de academies. Daarnaast versterken de verbindingseenheid Research en Development, Onderwijs en Onderzoek en de verbindingseenheid Zwaartepunten en Contractactiviteiten de innovatiekracht. Verbindingseenheden zijn bedoeld als motor en aanjager van innovaties en belangrijke academie-overstijgende activiteiten. De hiermee samenhangende valorisatie van kennis is een kerntaak van de verbindingseenheid. Voor 2020 waren hiervoor de volgende ambities geformuleerd:

- Onderwijs en Onderzoek: een aansprekende en duidelijke profilering over onze zwaartepunten praktiseren en te communiceren waarmee we ons nationaal en internationaal op deze zwaartepunten als expertpartner voor onderzoek en innovatie vestigen.
- Impact op maatschappelijke omgeving en beroepspraktijk: via Centres of Expertise (CoE's) hebben onderzoeksgroepen met een integrale combinatie van onderzoek, onderwijs en praktijk, aantoonbaar impact op de ontwikkeling van de regio's waarin we actief zijn en op de innovatie van de beroepspraktijk.
- Kennisontwikkeling: op basis van sterke zwaartepunten dragen de onderzoekslijnen in meerjarenonderzoeksprogramma's bij aan innovatie en kennisontwikkeling op die terreinen.

Door zwaartepuntvorming ontstaat focus en zijn onderzoeksgroepen in staat om massa te creëren.

- Bij de transitie opgave richt de verbindingseenheid Zwaartepunten en Contractactiviteiten zich met name op het bewerkstelligen van een gezamenlijke structuur voor kennisontwikkeling en -circulatie in samenwerking met overheden, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en het werkveld. Voor 2020 betekent dit het inzetten op: een Comeniusaanvraag in 2020, een City Deal Kennis Maken regeling 2019 als vervolg op de City Deal Kennis Maken regeling 2018 en verscheidene participaties in maatschappelijke en bedrijfsmatige initiatieven. Al deze activiteiten zijn geselecteerd op mogelijkheden voor kennisontwikkeling, impact op de maatschappelijke omgeving en beroepspraktijk, impact op de student en de zwaartepuntontwikkeling. Vergroting van het aantal crossovers zien we als een belangrijke aanjager in het realiseren van de doelen bij deze ambities.
- Het vastgestelde zwaartepuntenbeleid zal de verbindingseenheid Zwaartepunten en Contractactiviteiten in samenspraak met de academiedirecteuren mede uitvoeren, waaronder de doorontwikkeling van bestaande en de vorming van nieuwe CoE's.

## 3.2 Profilering en zwaartepunten

### Zwaartepunt Vital Regions

#### Profilering zwaartepunten en impact op maatschappelijke omgeving en praktijk

In de tweede editie van het boek Vital Regions, geeft NHL Stenden inzicht op welke wijze zij in samenwerking met verschillende partners op de terreinen vitale educatie, vitale economie en vitale mens & maatschappij, DBE-onderwijs en -onderzoek vervlecht met nationale en regionale vraagstukken. In het boek geven verschillende RUN-EU partners aan waar zij in de nabije toekomst internationale samenwerkingsmogelijkheden voor integrale combinatie van onderzoek, onderwijs en praktijk zien. Met als doelstelling innovatie van de beroepspraktijk en daarmee op termijn aantoonbare impact op de ontwikkeling van de betrokken regio's.

#### Kennisdeling en circulatie

Met als hoofddoel de opbrengst van de multidisciplinaire en multilevel inzet van studenten, docenten en onderzoekers – in samenwerking met overheden, bedrijfsleven en burgers – in het onderwijs te borgen en de

impact te meten en te delen, is een traject tot een aan het zwaartepunt Vital Regions gekoppelde CoE ingezet. Het curatorium bestaande uit zeven aan het zwaartepunt Vital Regions verbonden academiectoren, hanteert voor dit te ontwikkelen publiek-private samenwerkingsverband de kaders van de commissie Reiner als uitgangspunt. Dit is een continu proces tot de uiteindelijke definitieve inschrijving bij Katapult.

### **Focus en massa**

De 17 lectoren van de acht academies die zich aan het NHL Stenden zwaartepunt Vital Regions hebben verbonden, hebben drie onderzoekseenheden gevormd: Vitale Mens & Maatschappij, Vitale Economie en Vitale Educatie. De betreffende onderzoekseenheden hebben aan de hand van profileringsthema's in meerjaren onderzoeksprogramma's beschreven op welke wijze zij met inzet van DBE-onderwijs en -onderzoek maatschappelijke uitdagingen met interne- en externe partners aan gaan. De acht academies hebben gezamenlijk 32 opleidingen en ongeveer 13.000 studenten.

Om bovenstaande processen te faciliteren is de verbindingseenheid gevraagd en ongevraagd, maar altijd in afstemming, bezig met het bewerkstelligen van een gezamenlijke structuur voor kennisontwikkeling en -circulatie in samenwerking met overheden, onderwijs- en onderzoeksinstituten en het werkveld. Daaronder vallen onder andere beleidsvoorbereidende werkzaamheden in samenwerking met de gemeente Leeuwarden en Innovatie Pact Friesland ten aanzien van een Living Lab Agenda Fryslân. Dit is een initiatief tot vorming van een samenwerkingsverband tussen kennisinstellingen, planbureaus en aan regiodeals verbonden gemeenten in het kader van Kennisuitwisseling Regionale Samenwerking Noord-Nederland. In 2020 heeft NHL Stenden zich aangesloten bij de Nederlandse AI Coalitie (Artificial Intelligence, zie ook Strategisch Actieplan voor Artificiële Intelligentie Rijksoverheid). Awareness bij studenten, onderzoekers en docenten voor deze maatschappelijke uitdaging is vanaf dat moment een belangrijk speerpunt.

## **Zwaartepunt Smart Sustainable Industries**

Binnen de drie dragende academies van het zwaartepunt werden Ad-opleidingen en masters ontwikkeld die belangrijk zijn voor het verder uitbouwen van het onderwijs binnen het noordelijke en landelijke thema Smart Industries. Het betreft de Ad Robotica en Industriële Automatisering en de Ad Maritieme Techniek. Inmiddels is de inschrijving van start gegaan. Verder is de master Computer Vision ontwikkeld en vormt daarmee een belangrijke opleiding als ruggengraat van de specifieke thema's binnen het zwaartepunt. Deze master zal in maart 2021 getoetst worden als nieuwe opleiding. Na het succes van de eerste aanvraag van topfondsbeurzen (MIT Boston) werd een maritieme beurs aangevraagd in samenwerking met de universiteit van Napels en met het bedrijfsleven vanuit de jachtbouw. Dit is uitgesteld vanwege corona en zal in 2021 vermoedelijk doorgaan. In 2019 werd het projectplan voor het maritiem design lab (gebouw Rengerslaan 10) goedgekeurd. De opening zal naar verwachting in 2021 plaatsvinden. In Sneek was de oprichting van het maritieme cluster in voorbereiding.

Vanuit het zwaartepunt Smart Sustainable Industries is een bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de voormalige campus van het Maritiem Instituut op Terschelling (werktitel Lab Victoria). In samenwerking met de RUG en het Friesland College is een plan van aanpak opgesteld en de eerste ideeën zijn voorgelegd aan de gemeente Terschelling.

Het Innovatiecluster Drachten (ICD) heeft in samenwerking met NHL Stenden nieuwe projecten (3D printing) geselecteerd waarvoor funding werd gezocht bij Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN). In 2020 hebben er digitale contactmomenten plaatsgevonden tussen studenten en de hightech bedrijven (alternatieve carrièrepaden in verband met corona).

NHL Stenden heeft vanuit Smart Sustainable Industries het initiatief genomen om aan te sluiten bij de Nederlandse AI Coalitie. Er zijn voor NHL Stenden zo'n acht werkgroepen relevant en deze zijn verdeeld over collega's binnen de academies.

## Zwaartepunt Service Economy

Het Toerisme Collectief Friesland (TCF) is een samenwerking van onze hogeschool met het Friesland College, de Friese Poort, de Toerisme Alliantie Friesland, het Innovatiepact Friesland, de provincie Fryslân, gemeente Leeuwarden, gemeente Súdwest-Fryslân, gemeente Heerenveen en ondernemers/mkb-ers in de gastvrijheidssector. Hierin wordt op een innovatieve manier samengewerkt aan projecten uit de gastvrijheidssector. Het TCF ging in 2018 van start en bevindt zich nu in een fase van inbedding in het onderwijs en de gastvrijheidssector. Het TCF-project dient tevens als vlaggenschip-project voor City Deal Kennis Maken. Het projectleiderschap is in handen van het zwaartepunt Service Economy. Een georganiseerd congres is door corona verplaatst naar 2021.

In de provincie Drenthe bestaat een gelijksoortige triple helix-samenwerking van spelers in de gastvrijheidssector: Leisure Valley. Hier werkt het European Tourism Futures Institute (ETFI) aan een meerjarig dataproject gefinancierd door Marketing Drenthe. ETFI is marktleider in toekomstonderzoek en scenarioplanning voor vrije tijd, recreatie en toerisme. Tevens is er vanuit het zwaartepunt meegedacht met 'Perspectief Bestemming Drenthe 2030'.

Het project *Blue Zone Innovation Hubs*, horende bij de Regio Deal ZO Drenthe, is vormgegeven en mede geschreven vanuit het zwaartepunt. Dit project behelst een crossover samenwerking van de vrijetijds- en gezondheidssector binnen zes gemeentes van de genoemde regio. Vanuit lokale hubs vindt een innovatieve samenwerking plaats tussen het mkb, het beroepsonderwijs, de overheden en bewoners en bezoekers. De planningsfase is grotendeels afgesloten en de start is in 2021. Tevens zal hierin worden samengewerkt met de Open Science Hubs geïnitieerd door ASTRON.

Samen met het lectoraat Mariene Wetlands Studies is het project Waddengastronomie versterkt Werelderfgoedbeleving vormgegeven. Dit project voorziet in een majeure rol voor NHL Stenden als kenniscentrum en projectuitvoerder. Partners zijn drie provincies (Noord-Holland, Friesland & Groningen), Waddenfonds en de Stichting Waddengroep. Het project gaat in april 2021 van start en is ondergebracht bij ETFI. Vanuit het zwaartepunt is meegedacht met en meegeschreven aan het RUN-EU-project tijdens de opstartfase in Ierland aan het begin van 2020. Vervolgens is er plaatsgenomen in de EZ-ID-workshop als participant en contactpersoon voor de hogeschool.

## 3.3 Verbinding van onderzoek en onderwijs

Door middel van praktijkgericht onderzoek ontwikkelt de hogeschool toepasbare kennis rondom actuele maatschappelijke vraagstukken. De hogeschool doet dit op het gebied van de drie zwaartepunten zoals beschreven in de vorige paragrafen. De nieuw ontwikkelde kennis werkt op verschillende manieren door in het onderwijs. Zo worden studenten ingezet bij de uitvoering van onderzoek door lectoraten. Ook werken studenten binnen ateliers in het kader van DBE aan zwaartepunten gerelateerde vraagstukken.

Binnen de 14 academies waren 37 lectoraten en 39 lectoren en associate lectoren actief. Daarnaast had de hogeschool vier hogeschoolbrede lectoraten. Deze zijn gepositioneerd binnen de verbindingseenheid Research en Development, Onderwijs en Onderzoek. Deze lectoraten richten zich op hogeschoolbrede onderzoeksthema's: Innovatie, Onderzoek, Onderwijs (DBE) en Internationalisering. In de lectoraten werd door lectoren, docenten en

studenten intensief samengewerkt met het (lokale) bedrijfsleven. In sommige gevallen wordt vanuit deze samenwerkingsverbanden ook subsidie aangevraagd. Bij deze projecten waren academies, diensten en verbindingseenheden betrokken. Op 20 projecten was en is de hogeschool penvoerder. Aan het einde van 2020 zijn 17 projecten nog in behandeling. Enkele voorbeelden van aansprekende onderwijs- en onderzoeksprojecten zijn onze deelname in het Regional Universities Network (RUN) en Mentor your future (vanuit het mentorprogramma Friesland), de ontwikkeling van de Smart Industry Hub Noord-Nederland en onze betrokkenheid bij de ontwikkeling van de media innovatie campus in Leeuwarden.

### 3.4 Centres of Expertise

In lijn en in samenhang met de drie zwaartepunten is de hogeschool actief in vier Centres of Expertise (CoE's). Dit zijn publiek-private of publiek-publieke samenwerkingsverbanden tussen hogescholen en het werkveld, met een scherpe focus op een maatschappelijke uitdaging. De ratio achter de CoE is om de verbinding te leggen tussen het hoger beroepsonderwijs, topsectoren en maatschappelijke uitdagingen door netwerkvorming van lectoren, ondernemers, onderzoekers uit publieke en private instellingen, docenten en studenten.

De CoE's leveren een bijdrage aan het bevorderen van de zwaartepunten in onderzoek van hogescholen. Hogescholen hebben op dit terrein de volgende ambities geformuleerd:

- Doorgroei op maatschappelijke uitdagingen gerichte CoE (zoals genoemd in de Strategische Agenda Hoger Onderwijs).
- Stimuleren van verdere profilering en zwaartepuntvorming.
- Verzorgen van afstemming tussen CoE's onderling.
- Zoeken van aansluiting en afstemming met de CoE en de Kennis- en Innovatieagenda's van de topsectoren en de Nationale Wetenschapsagenda.

Binnen de CoE wordt geïnvesteerd in onderwijsinnovatie, leven lang leren en onderzoek en innovatie. Een aantal lectoraten is verbonden aan een CoE. De hogeschool ziet geen belangrijke risico's rondom deze samenwerkingen, maar ziet het meer als kans op ontwikkeling en kennisdeling. De risicobeheersing van deze samenwerking vindt primair plaats vanuit de algemene risicobeheersing van de hogeschool (zie risicoparagraaf 9.10). De beoogde resultaten van deze samenwerkingen wordt hierna per CoE toegelicht:

- **CoE Watertechnologie (CEW):** een expertisecentrum voor toegepast onderzoek op het gebied van watertechnologie. Het CEW voert samen met studenten, docenten en het bedrijfsleven onderzoek uit in geavanceerde laboratoria en op diverse (demo)sites. Daarbij worden mbo- en hbo-studenten en docenten actief betrokken. Primaire partners van het Centre zijn, naast NHL Stenden en Van Hall Larenstein: Wetsus, Vitens, Stichting Well en WLN.
- **Greenpac:** een open innovatiecentrum op het gebied van (groene) kunststoffen, vezels en composieten dat initiërend en faciliterend is voor business driven kennisontwikkeling. Hiernaast participeren diverse bedrijven, mbo-instellingen en regionale overheden in het centrum. NHL Stenden werkt hierin samen met hogeschool Windesheim.
- **CoE in Leisure, Tourism & Hospitality (CELTH):** opgericht voor het domein van Leisure, Tourism & Hospitality. Inhoudelijke ondersteuning wordt geleverd door Breda University of Applied Science en Hogeschool Zeeland, alsmede de RUG. De penvoering van dit expertisecentrum is in handen van Breda University of Applied Science.
- **CoE Healthy Ageing:** een expertisecentrum van bedrijven, zorg- en welzijnsinstellingen, onderwijs en kennisinstellingen, die gezamenlijk praktische innovatie van zorg en welzijn bewerkstellingen en kennis daarover ontwikkelen voor nieuw en beter onderwijs. De Hanzehogeschool is penvoerder van dit centrum.

De hogeschool ontwikkelt drie nieuwe CoE's rondom de zwaartepunten. Bij Smart Sustainable Industries versterken interne en externe partners samen het ecosysteem in Noord-Nederland door Slimme Ontsluiting van de initiatieven op dit gebied in een interactief kennisknooppunt gericht op inhoud (kennis) en relatie (wie, wat en waar). Bij het CoE (in oprichting) Vital Regions zijn drie speerpunten geformuleerd: verbinding en samenwerking, wicked problems en internationalisering. Voor het CoE (in oprichting) van Service Economy is 'betekenisvolle ervaringen' als de centrale rationale gekozen en wordt er gewacht op besluitvorming vanuit het college van bestuur voor wat betreft de definitieve keuze of zwaartepuntvorming plaats zal vinden in de vorm van CoE's. Er ligt een plan klaar en er zijn projecten voor handen die goed passen binnen de rationale van het CoE Service Economy en het thema 'betekenisvolle belevingen'.



4.

## Internationalisering



## 4.1 Beleidsontwikkeling

### Internationalisering 2.0

Het internationaliseringsbeleid werd in 2020 vastgesteld. Het luidt een periode in die wordt aangeduid als Internationalisering 2.0. Dit nieuwe beleid geeft richting en sturing bij het verankeren van dit belangrijke thema om de kwaliteit van het onderwijs te verhogen en ten goede te laten komen aan onze studenten.

De noodzaak tot en de toegevoegde waarde van internationalisering komt voort uit ontwikkelingen op mondiaal, nationaal, regionaal en institutioneel niveau. Internationalisering is van vitaal belang voor onze instelling omdat het bijdraagt aan de ontwikkeling van wederzijds begrip tussen culturen, studenten, regio's en landen. Via onze internationaliseringsactiviteiten hebben wij een directe en effectieve impact op de regionale, nationale en internationale ontwikkelingen.

Om dit te bereiken stelden we drie strategische prioritaire gebieden vast voor de implementatie van internationalisering en het concept van een wereldwijd netwerk:

- Internationalisering van onderwijs en onderzoek.
- Ontwikkeling van de mondiale netwerkbenadering.
- Innovatieve, digitale internationalisering. Deze strategische prioriteiten vormen een belangrijk onderdeel van de PDCA-cyclus van de jaarplannen en -strategieën van de verschillende academies.

### RUN-EU

In februari diende RUN-EU (Regional University Network – European University) een subsidieaanvraag in als onderdeel van KA2 van Erasmus+, het European Universities Initiative. In juli is deze subsidie voor een periode van drie jaar toegekend aan het consortium en verkreeg NHL Stenden samen met haar partners de status van *European University*. Dit is een belangrijke prestatie aangezien NHL Stenden, naast Van Hall Larenstein, als eerste hogeschool in Nederland deze titel mag voeren. De officiële kickstart vond plaats in november 2020.

### Mentor Your Future (MYFuture)

In 2020 is de projectaanvraag MYFuture goedgekeurd door Erasmus+. NHL Stenden is penvoerder van dit project en kreeg hier een subsidie voor toegekend van €390.000,-. In dit project staat student mentoring voor sociale inclusie centraal. Door regionale en Europese activiteiten zoals impact days, trainingen en een online platform, ontwikkelen hbo-studenten zich als rolmodellen voor andere jongeren.

### Internationale mobiliteit (Grand Tour, stage en Exchange)

2020 leek een recordjaar te worden als het gaat om internationale studentenmobiliteit. In januari en februari vertrokken de eerste studenten naar hun bestemming waar vol enthousiasme werd gestart met hun stage of studie in het buitenland. Op 17 maart 2020 werden alle studenten opgeroepen hun studie of stage in het buitenland af te breken. De rest van 2020 is de Grand Tour volledig online aangeboden. Ondanks het feit dat er niet gereisd kon worden, waren studenten enthousiast over de wijze waarop het onderwijs online werd aangeboden.

Het dossier Qatar is in 2020 afgesloten en we kijken vooruit met het nieuwe internationaliseringsbeleid. Hierbij ligt de focus op internationaal partnerschap op basis van een licentiemodel. Daarnaast zoeken we naar nieuwe internationale kansen voor onze studenten. Want ook al richten we het nu anders in, internationale ervaring en interculturele sensitiviteit blijft een essentieel onderdeel van ons onderwijs.

## 4.2 DBE en internationalisation at home

DBE omvat ook een internationale en interculturele dimensie en is als zodanig verankerd in het NHL Stenden strategisch onderwijsbeleid 'Ons kompas voor onderwijsinnovatie'. Met de implementatie van DBE, vordert ook de implementatie van de internationale en interculturele dimensie in elk onderwijsprogramma. MIE (Measuring Internationalisation of Education) is een door NHL Stenden ontwikkelde tool om de mate van internationalisering van opleidingsprogramma's te meten. De tool is ontwikkeld op basis van de CeQuInt standaarden (Intended internationalisation, International and Intercultural learning, Teaching and Learning, Staff en Students). STER-teamleden hebben de opleidingen ook in 2020 ondersteund bij MIE afname, waarna een plan werd opgesteld ter bevordering van internationalisering in de academie. MIE dient als zodanig de implementatie van het nieuwe onderwijsconcept, inclusief de implementatie van de internationale en interculturele dimensie. Daarnaast lag de focus zowel op internationalisation at home, als op het creëren van mogelijkheden ten behoeve van internationale mobiliteit. Door de reisbeperkingen hebben we een stap achteruit gezet qua fysieke internationale mobiliteit. Daartegenover staat dat we een grote sprong voorwaarts hebben gemaakt waar het gaat om virtuele mobiliteit.

## 4.3 Geïnternationaliseerde hogeschool

NHL Stenden heeft zich tot doel gesteld om in 2024 het European Certificate for Quality in Internationalisation (CeQuInt) op instellingsniveau te behalen. In het kader hiervan is in 2020 is een prototype van een dashboard ontworpen dat gericht is op internationalisering. Het dashboard bevat kwantitatieve en kwalitatieve managementinformatie op het gebied van internationalisering en geeft een beeld van waar de organisatie staat op meta niveau (aan de hand van de standaarden van CeQuInt).

## 4.4 Mobiliteit

Internationale uitwisseling van studenten en medewerkers wordt gefaciliteerd door de Grand Tour en exchangeprogramma's. In 2020 namen 588 studenten deel aan één of meer (online) Grand Tour-modulen. Tabel 3 bevat de kerngegevens op het vlak van deelname aan de Grand Tour. Daarnaast volgden 234 studenten één of meer (online) modulen aan één van de partneruniversiteiten in het buitenland. 15 medewerkers werkten kortere of langere tijd op een Grand Tour Locatie (GTL) of bij één van de partneruniversiteiten.

Daarnaast werden verschillende kortdurende, internationale uitwisselingen gepland maar door de internationale reisbeperkingen zijn deze niet doorgegaan. Gedurende het jaar werden studenten en medewerkers door middel van diverse voorlichtingsevenementen bekend gemaakt met de internationale kansen die de hogeschool biedt voor uitwisseling en internationale samenwerking (Online Study Abroad Fair). Verschillende beurzenprogramma's boden studenten en medewerkers hierbij financiële ondersteuning.

	Semester 2, 2019-2020	Semester 1, 2020-2021	Totaal
Aantal deelnemers GT	354	234	588

Tabel 3: Grand Tour deelname 2020 studenten (grotendeels online)

Locatie	Semester 2, 2019-2020	Semester 1, 2020-2021	Totaal
Qatar	12	16	28
Zuid Afrika	234	74	308
Bali	210	161	371
Thailand	104	121	225
China (pilot)	2	-	2
Italië (pilot)	-	15	15
<b>Totaal</b>	<b>562</b>	<b>387</b>	<b>949</b>

Tabel 4: Grand Tour deelname 2020 modules (grotendeels online)

Studiejaar	Exchange (uitgaand)	Exchange (inkomend)	Staff mobiliteit
2020 - 2021	234	11	14

Tabel 5: Ontwikkeling exchange van studenten (academisch jaar) en docenten (kalenderjaar)

## Erasmus Charter for Higher Education

NHL Stenden heeft het Erasmus Charter for Higher Education (ECHE) in 2020 toegekend gekregen voor de periode 2021-2027. ECHE is een algemeen kwaliteitskader voor Europese en internationale samenwerkingsactiviteiten van hoger onderwijsinstellingen binnen het programma Erasmus+.

Voor een stage binnen Europa van minimaal twee maanden ontvingen 209 studenten een stagebeurs via Erasmus+. Voor studie-uitwisseling binnen Europa kregen 166 studenten een beurs en daarnaast werden er vijf beurzen toegekend aan medewerkers die lesgeven en 10 beurzen aan medewerkers die een training volgden of collega-instellingen bezochten in Europa.

Voor mobiliteit buiten Europa is het FB Oranjewoud Fund een belangrijke stimulans, echter konden de 21 toegekende beurzen niet worden gerealiseerd in verband met de reisbeperkingen. FB Oranjewoud levert normaliter een belangrijke bijdrage aan het stimuleren van internationalisering in de brede zin en specifiek het faciliteren van internationale studenten mobiliteit. Met financiële steun van deze aanzienlijke beurzen hebben internationale onderzoekers bijgedragen aan hoogwaardig onderzoek in Friesland, en is de verbinding met bedrijven in de regio Boston (USA) verder verstevigd.

Dit alles draagt bij aan de versterking van de regio en het internationaal uitdragen van maatschappelijk betrokken, kwalitatief hoogwaardig onderwijs in Friesland. De hogeschool is de partijen, waaronder in het bijzonder FBOF, die deze beurzen ter beschikking hebben gesteld zeer erkentelijk voor hun bijdragen en ziet uit naar het in de toekomst alsnog realiseren van de in 2020 niet uitgekeerde beurzen.

Erasmus plus beurs	Stage	Studie
Studenten	209	166

Tabel 6: Erasmus plus beurs studenten

Erasmus plus beurs	Onderwijsopdracht	Studie / training
Medewerkers	5	10

Tabel 7: Erasmus plus beurs medewerkers

Scholarship	Toegekend	Gerealiseerd
<b>Holland Scholarship outgoing</b> Beschikbaar: 34 beurzen van € 1.250	21	-
<b>Holland Scholarship incoming</b> Beschikbaar: 12 beurzen van € 5.000	8	6
<b>Excellency scholarship</b> Beschikbaar: 80 beurzen van € 2.000	15	15
<b>VSB-fonds beurs</b>	2	2
<b>FB Oranjewoud fonds 1)</b>	-	-

Tabel 8: Uitgegeven beurzen 2020

1) Vanwege corona zijn er in 2020 uiteindelijk geen beurzen gerealiseerd.



5.

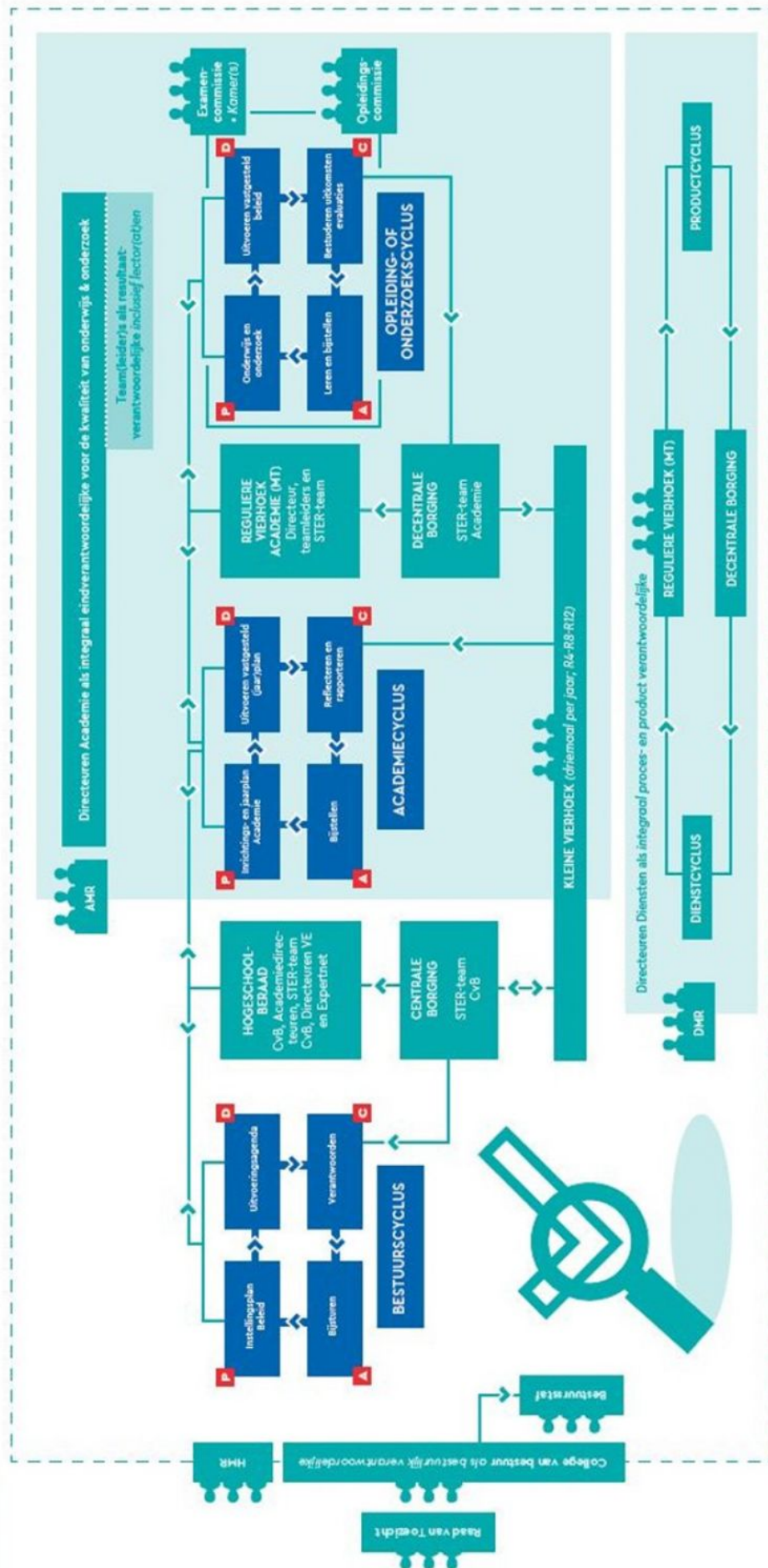
## Kwaliteitszorg



## 5.1 Kwaliteitszorgsysteem

Het systeem van kwaliteit, ontwikkeld in 2019, is de weergave van hoe de hogeschool haar onderwijs, onderzoek en ondersteuning ontwikkelt, uitvoert, evalueert en bijstelt binnen de organisatorische eenheden en centraal en decentraal borgt. De basis van het systeem van kwaliteit bestaat uit drie met elkaar verbonden kwaliteitscycli: de kwaliteitscyclus op bestuursniveau, op directieniveau en op teamniveau. De drie kwaliteitscycli, passend bij de keuze voor een plat ingerichte organisatie, zijn met elkaar verbonden door een lijn van beleid. Aanvullend aan de lijn van beleid worden eventuele risico's op het gebied van de kwaliteit van onderwijs, onderzoek en/of de ondersteuning gesignaleerd en beheerst via de lijn van borging. Deze lijn van borging wordt gekenmerkt door een combinatie van *soft* en *hard controls*. Binnen een academie of dienst (decentraal) vindt deze borging plaats onder de verantwoordelijkheid van de betreffende directeur.

Deze drie aan elkaar verbonden cycli zien er schematisch als volgt uit:



Figuur 1: schematische weergave systeem van kwaliteit

De borging vindt plaats door STER-teamleden, waarbij de dienst Finance & Control verantwoordelijk is voor de regie hierop. Onder de verantwoordelijkheid van het college van bestuur vindt de borging op centraal niveau plaats. Eventuele aanwezige risico's worden besproken tijdens de formele rapportagemomenten tussen directeuren en het college van bestuur en tussen het college van bestuur en de raad van toezicht.

Aanvullend voert de bestuursstaf jaarlijks, in opdracht van het college van bestuur, verschillende hogeschoolbrede thema-audits uit. Deze thema-audits zijn opgenomen in een meerjarenplanning en worden desgewenst aangevuld met nieuwe thema-audits.

## 5.2 Integrale planning & controlkalender

Ten behoeve van de bedrijfsvoering van de hogeschool brachten we onze processen per studiejaar in kaart middels een integrale planning en controlkalender om systematisch te werken aan de kwaliteit en deze kwaliteit te borgen, in control te zijn (monitoring en sturing), integraliteit te versterken en horizontale informatie en communicatie goed te laten verlopen en te borgen.

## 5.3 Externe visitatie: Instellingstoets Kwaliteitszorg

In het najaar van 2019 en het voorjaar van 2020 voerde de NVAO de ITK uit. Met het behalen van deze toets legde onze hogeschool rekenschap af aan de samenleving over de degelijkheid van haar zorg voor de kwaliteit van het onderwijs en liet de hogeschool zien duurzame kwaliteitsontwikkeling te hebben verzekerd.

In nauw overleg met een procescoördinator van de NVAO, bereidde een projectgroep de instellingstoets voor. Een stuurgroep onder leiding van de voorzitter van het college van bestuur gaf sturing aan het project. Gedurende het hele project waren de HMR en de raad van toezicht betrokken. Voor het beoordelen van de kwaliteit van de hogeschool stelde zij eerst een zelfevaluatie-rapport op. In het zelfevaluatie-rapport werden de visie en het beleid, de uitvoering, monitoring en evaluatie van het beleid en hoe de hogeschool continu werkt aan verdere ontwikkeling reflecterend beschreven. Ook de HMR droeg met een eigen hoofdstuk hieraan bij.

Een door de NVAO benoemd panel voerde de instellingstoets uit, die naast het bestuderen van documenten bestond uit twee locatiebezoeken. Het eerste verkennend locatiebezoek vond in november 2019 plaats, waarin het panel zich een algemeen beeld van de instelling vormde. Na dit eerste bezoek gaf het panel aan waarnaar het verder onderzoek wilde doen (de zogenoemde trails). Het tweede verdiepend bezoek vond in januari 2020 plaats en bestond uit het kwaliteitszorgsysteem van vier verschillende opleidingen, het managementinformatiesysteem van de instelling, het nieuwe onderwijsconcept DBE en internationalisering.

Het panel stelde in het adviesrapport vast dat het interne kwaliteitszorgsysteem in samenhang met de kwaliteitscultuur verzekert dat de eigen visie op goed onderwijs wordt gerealiseerd. De NVAO beoordeelde de resultaten dan ook als positief en besloot tot het verlenen van erkenning ITK aan de hogeschool.

## 5.4 Externe visitaties onderwijs en onderzoek

Externe opleidings- en onderzoeksvisitatie vinden één keer per zes jaar plaats.

In 2020:

- Werden 40 opleidingen gevisiteerd, waarvan 39 opleidingen een positieve beoordeling en één opleiding een beoordeling positief onder voorwaarden kenden. Van deze 39 opleidingen werden 30 flexibele deeltijd/duale opleidingen gevisiteerd en beoordeeld op basis van het experiment leeruitkomsten.
- Werd één onderzoekseenheid gevisiteerd. Deze kende een positieve beoordeling.

## 5.5 Interne midterm audits

Halverwege de zesjaarlijkse visitatiecyclus wordt gebruik gemaakt van een systeem van interne midterm audits. Deze audits worden uitgevoerd naast de externe kwaliteitsborging door de NVAO en door middel van het brancheprotocol kwaliteitszorg onderzoek. Een midterm audit heeft zowel een signalerings- als een ontwikkelfunctie.

In 2020:

- Werden 30 opleidingen ge-audit.
- Werden vijf onderzoekseenheden ge-audit.

## 5.6 Thema-audits

Ook werd een aantal thema-audits uitgevoerd. Bevindingen en, in navolging daarvan, aanbevelingen werden uitgebracht met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- Registratie toetsuitslagen.
- Onderwijs- en examenregeling 2019-2020.
- De werking van het intern vastgestelde systeem van kwaliteit bij de totstandkoming van de onderwijs- en examenregelingen.
- Jaarverslagen examencommissies.
- Proces samenstelling examencommissies.
- Check op kennis en werking van dataregisters, kennis AVG, interne protocollen/werkinstructies, PIA's, verwerkerovereenkomsten en algemene beveiligingsmaatregelen.

De aanbevelingen voortvloeiend uit deze audits werden door het college van bestuur overgenomen.

## 5.7 Examencommissies

Een belangrijke rol in de borging van de onderwijskwaliteit en het eindniveau is weggelegd voor de examencommissies. Voor alle opleidingen zijn examencommissies ingesteld. De examencommissies hebben een onafhankelijke positie in de organisatie. Het college van bestuur benoemt jaarlijks de leden van de examencommissies. De leden van de examencommissies dienen te voldoen aan het deskundigheidsniveau dat in het profiel examencommissies is bepaald. Alle examencommissies hebben een zogenoemd extern lid, een lid dat niet afkomstig is uit de desbetreffende opleiding of groep van opleidingen. Daarnaast is het lidmaatschap van een examencommissie uitgesloten voor leden van het college van bestuur, academiedirecteuren, teamleiders en personen die anderszins financiële verantwoordelijkheid dragen binnen de hogeschool. De taken en bevoegdheden van de examencommissies zijn bepaald in de WHW en de instellingsregelingen. De examencommissies stellen jaarlijks een verslag op van hun werkzaamheden. Dit verslag wordt verstrekt aan het college van bestuur en de academiedirecteur. Voor de deskundigheidsbevordering is er scholingsaanbod voor leden van examencommissies.

## 5.8 Onderwijs- en examenregelingen

De onderwijs- en examenregeling (OER) geeft informatie over de aard, inrichting en inhoud van de opleiding en haar toetsen en examens. Hierin zijn tevens de rechten en plichten van studenten en die van de opleiding met betrekking tot het onderwijs en de examens opgenomen. Voor studiejaar 2020-2021 werden de formats voor de OER's van de associate degree-opleidingen, bacheloropleidingen en masteropleidingen bijgesteld. De formats

OER's voor opleidingen die deelnemen aan het experiment leeruitkomsten maken hier onderdeel van uit. De formats gaan uit van een vaste basistekst teneinde de inhoudelijke en kwalitatieve consistentie te borgen. De formats voor de OER's werden, na instemming van de HMR, vastgesteld door het college van bestuur. Deze formats werden vervolgens per opleiding en per variant gevuld met opleidingsspecifieke informatie. Na uitoefening van medezeggenschap op opleidings- en academieniveau werden de OER's vastgesteld door de academiecteur, gevolgd door publicatie op [start.nhlstenden.com](http://start.nhlstenden.com).

## 5.9 Keuzegids HBO

Het resultaat van de Keuzegids HBO 2021 bevestigde wederom dat we veel kwaliteit in huis hebben. Begin oktober 2020 maakte de Keuzegids HBO bekend dat NHL Stenden voor het derde jaar op rij op een stevige derde plek van 'beste grote hogescholen' staat. Van de in totaal 71 beoordeelde NHL Stenden-opleidingen, werden 20 opleidingen als Topopleiding gekozen en ontvingen een officieel kwaliteitszegel van de Keuzegids. In de voorgaande edities van 2018 en 2019, behaalden we 9 respectievelijk 19 Topopleidingen.



6.

## Kwaliteits- afspraken



## 6.1 Proces totstandkoming planvorming

In 2018 maakten de bijzondere medezeggenschapsraad (BMR) en het college van bestuur afspraken over de inzet van de studievoorschotmiddelen. Deze afspraken werden gemaakt in afstemming met onder andere de studentgeleding van de BMR en het werkveld en zijn gericht op de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs en alle voorzieningen. Deze afspraken zijn door het college van bestuur vastgelegd in een uitvoeringsnotitie. Diverse themagroepen, bestaande uit studentleden van de HMR, andere studenten, docenten en stafmedewerkers, gingen aan de slag met deze afspraken. De tussentijdse resultaten werden door de studenten beoordeeld.

Het plan werd vervolgens uitgewerkt in verschillende projectplannen die aansloten op de landelijke thema's. Ook aan deze projectplannen verleende de HMR zijn instemming en de raad van toezicht haar goedkeuring. Het integrale plan 'Leren in kwaliteit' en de projectplannen werden in december 2019 ter beoordeling voorgelegd aan het panel dat de ITK uitvoerde. In januari 2020 werd het plan en zijn de projectplannen door dit panel beoordeeld. Helaas gaf de NVAO een negatief advies af. In de loop van 2020 werden de plannen aangepast in nauwe samenwerking met de HMR en de raad van toezicht. De projecten kregen een betere aansluiting op de landelijke thema's. De monitoring en indicatoren waren aangescherpt op advies van het panel. Eind november 2020 legden we het nieuwe plan 'Verder leren in kwaliteit' ter beoordeling voor aan de NVAO. Ditmaal met positief resultaat op de drie criteria. Het wachten is nu op een (positief) besluit van de minister.

## 6.2 Inzet studievoorschotmiddelen 2020

In het plan 'Verder leren in kwaliteit' wordt beschreven op welke wijze de hogeschool de studievoorschotmiddelen inzet voor de verbetering van de kwaliteit van onderwijs, de voorzieningen en welke resultaten de hogeschool daarmee wil boeken. Die voornemens zijn gekoppeld aan de zes landelijke kwaliteitsthema's:

1. Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit).
2. Meer en betere begeleiding van studenten.
3. Studiesucces.
4. Onderwijsdifferentiatie.
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten.
6. Verdere professionalisering van docenten (docentkwaliteit).

Deze zes landelijke kwaliteitsthema's vormen de pijlers voor het plan en dragen de wijze waarop we aan en met ons concept DBE werken. We kozen ervoor om de studievoorschotmiddelen in te zetten op alle landelijke kwaliteitsthema's. In 2020 zijn er aan drie thema's middelen toegekend.

Financiële verantwoording kwaliteitsafspraken			(x € 1.000)
Thema	Begroting 2020	Realisatie 2020	
1. Intensieve en kleinschalig onderwijs	3.877	3.994	
5. Passende en goede onderwijsfaciliteiten	2.600	4.717	
6. Verdere professionalisering van docenten	600	549	
<b>Totaal</b>	<b>7.077</b>	<b>9.260</b>	
Verschil		2.183	

Tabel 9: Toelichting verschil begroting/realisatie: verschuiving middelen

In verband met de coronacrisis vonden binnen de thema's tussen de jaren een aantal verschuivingen plaats. Een aantal acties werden naar voren geschoven zodat we de studenten optimaal konden ondersteunen in het digitaal lesgeven en toetsen. Daarnaast werden er fors meer ateliers gerealiseerd. De reden hiervan was dat er binnen de

hogeschool voldoende ruimte was om verbouwingen eerder te realiseren dan gepland vanwege de leegstand door het coronavirus. Dit heeft geleid tot een overschrijding van €2.117 binnen thema 5. De bestede bedragen binnen dit thema omvatten zowel investeringen als exploitatie. De investeringen worden conform de richtlijnen verwerkt in de jaarrekening.

## 6.3 Verantwoording studievoorschotmiddelen 2020

### Thema 1 - Intensiever en kleinschalig onderwijs (onderwijsintensiteit)

#### *Deelproject 4 invoering DBE*

Het in 2018 vastgestelde transitieschema wordt gehanteerd voor de invoering van DBE. In 2020 kregen drie opleidingen uitstel van implementatie van DBE. Dit als gevolg van de effecten van de coronacrisis. De overige vijf ad-opleidingen, drie masteropleidingen en 14 bacheloropleidingen startten. DBE is nu bij 65% van de leerjaren ingevoerd en verloopt voorspoedig. De volgende aspecten komen uit de monitoring naar voren:

- Deelnemers aan gesprekken zijn overwegend positief over DBE en voorzichtig positief over het effect van DBE op studenten.
- De ontwikkeling richting DBE is een intensief teamproces. De samenwerking in een team of over locaties is soms lastig. Voldoende aanjagers en een zorgvuldig en goed geleid proces zijn belangrijke succesfactoren.
- Veel opleidingen hebben een mooie slag gemaakt in het robuuster maken van het onderwijs. Een beperkt aantal opleidingen heeft moeite met de kaders met betrekking tot minder toetsen.
- Het ontwikkelen van DBE en het uitvoeren van diverse concepten naast elkaar is intensief.
- Opleidingen leren van ervaringen met DBE. Diverse opleidingen zijn toe aan een stevige doorontwikkeling.
- Veel opleidingen zijn vooral op het eigen leerplan gericht geweest. Binnen een aantal academies is ook sprake van opleiding overstijgende samenwerking. Academie-overstijgende samenwerking is nog beperkt. Net als de samenwerking met onderzoeksgroepen/onderzoekers.
- Er zijn vele mooie voorbeelden van ateliers, experimenten en onderzoeken. Deze kunnen nog beter gedeeld worden.
- De taakbelasting en bedrijfsvoering (roostering) sluiten nog niet altijd goed aan op DBE en/of de wensen van de opleiding.

Dit jaar vroeg de ontwikkeling van DBE iets meer inzet bij een aantal opleidingen. De reden hiervan was de combinatie van het thuiswerken door de coronamaatregelen en de meerdere afstemmomenten die hiervoor nodig waren. Het project DBE zal in 2021 worden omgevormd naar thema 1 Kwaliteitsafspraken waarin hogeschoolbreed wordt gewerkt aan de verbetering van de ateliers vanuit onderwijskundig perspectief. In 2021 gaan ook de andere deelprojecten uit thema 1 van start.

### Thema 5 - Passende en goede onderwijsfaciliteiten

Zoals uitgewerkt in het plan 'Verder leren in kwaliteit' is thema 5 onderverdeeld in 2 delen: Digitale Hogeschool en Ateliers waaronder een aantal (sub)projecten vallen. De realisatie 2020 wordt hieronder aangegeven.

#### *Selfservice portaal*

In 2020 keken we hoe we de selfservicevoorzieningen voor de gebruikers konden implementeren in de applicaties. Belangrijke voorwaarde voor het slagen van deze selfservicedienstverlening is dat alle betrokkenen gemakkelijk toegang hebben en de applicatie eenvoudig te gebruiken is.

Er werd een dashboard voor studenten ontwikkeld. In de eerste versie van het dashboard kwamen gegevens uit het studenteninformatiesysteem en roostering beschikbaar. Er werd een *proof of concept* gerealiseerd. Deze selfservicedienstverlening sluit beter aan op de maatschappelijke trend tot flexibilisering en personaliseren.

De ontwikkeling van het dashboard leidde tot een onderzoek naar de data-kwaliteit en de betrouwbaarheid van de gegevens in het studentinformatiesysteem (SIS). Er is een voorstel gedaan voor het verbeteren van de datakwaliteit in het SIS. De realisatie van het studentendashboard leidde in combinatie met de data-analyse tot transparantie, waardoor zaken zichtbaar zijn geworden die voorheen niet zichtbaar waren. Ook zorgde de data-analyse ervoor dat het gesprek over standaardisering van processen binnen de onderwijslogistieke keten op gang komt.

### ***Diplomaproces***

In 2020 heeft binnen NHL Stenden een succesvolle hogeschoolbrede implementatie van het nieuwe diplomaproces plaatsgevonden. Het nieuwe proces is grotendeels digitaal: studenten signeren digitaal bij het behalen van een getuigschrift, waarna examencommissies hun besluit digitaal vastleggen. Het proces is veel sneller en alle stappen zijn nu inzichtelijk. Het is zo dus mogelijk om op elk moment zien wat de status is van getuigschriften, waardoor hier beter op gestuurd kan worden. Dashboards in Power-BI stellen betrokkenen in staat op tijd bij te sturen.

Door de coronacrisis zijn de projecten studieconfigurator en gedigitaliseerd proces aanmelden/toelaten/inschrijven tijdelijk in de parkeerstand gezet. In 2021 worden deze trajecten alsnog opgestart.

### ***Digitaal toetsen***

Aangezien het fysiek afnemen van (schriftelijke) toetsen niet mogelijk is vanwege het coronavirus, heeft NHL Stenden er in maart 2020 voor gekozen de toetsen online af te nemen en online surveillance (Proctor Exam) in te zetten bij de centraal geplande schriftelijke toetsen. NHL Stenden heeft daarmee als hogeschool snel weten in te spelen op de coronacrisis. Met de inzet van online toetsing konden studieachterstanden van studenten en kon ophoping van toetsen rond de zomervakantie beperkt worden en werd de kwaliteit van de toetsing hoog gehouden. Als gevolg van deze inzet hebben alle toetsen (op afstand) doorgang kunnen vinden en zijn studenten gefaciliteerd in hun studie. Vanwege het coronavirus zijn deze activiteiten in tijd naar voren gehaald en zijn er dus ook meer financiële middelen aan besteed.

Het proces van digitaal en online toetsen is doorontwikkeld en in 2021 wordt dit verder ingericht door het lopende proces te optimaliseren. Op basis van de notitie 'digitale didactiek en de ervaringen met digitaal toetsen' wordt het toetsbeleid ontwikkeld. De huidige toets- en proctoring applicaties worden op basis van wensen en eisen van de gebruikers verder verbeterd en eventueel vervangen, rekening houdend met het onderwijsconcept DBE.

### ***Implementatie DBE digitale leer- en werkomgeving in de cloud***

In 2020 is het applicatieportfolio vastgesteld. Hiermee worden de benodigde en gewenste functionaliteiten ondersteund en wordt voorzien in een compleet en eigentijds pakket aan digitale voorzieningen, compliant aan het gedachtegoed DBE. Er is een gestart met het migreren van de lokale data (op campus) naar de cloud omgeving en de migratie van de vaste werkplekken naar de nieuwe Windows 10 werkplek is zo goed als afgerond. De migratie van de mobiele werkplekken naar Windows 10 is eind 2020 gestart. Met deze nieuwe werkplek omgeving kunnen studenten en docenten wereldwijd online werken in de DBE digitale leer- en werkomgeving.

De dienst Facility Management is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen van het project 'Ateliers'. Om de doelstellingen te bereiken is het project onderverdeeld in 3 subprojecten:

1. Ruimtenormering, ruimteverdeling en roostering.
2. Realisatie ateliers.
3. Doorontwikkelingen Ruimtemanagementsysteem (RMS).

### ***Ruimtenormering***

DBE vraagt om een nieuwe manier van kijken en denken rond de inzet en verdeling van ruimten. Dit vertaalt zich onder andere in een behoefte aan eigen ateliers en het zichtbaar kunnen uiten van de identiteit van een academie. Dit moet bijdragen aan de vindbaarheid, saamhorigheid en community-vorming in en om de directe leer- en werkomgeving van een academie. Deze behoefte en ontwikkeling leidt tot een veranderende vraag en tot een nieuwe ruimtebehoefte. In 2020 is daarom, gefaseerd, gestart met het ontwikkelen en implementeren van een ruimtenorm. Onderwijsruimten zijn naar rato verdeeld onder de academies. Dit heeft geleid tot een onderwijsvlekkenplan. Door corona heeft de implementatie echter niet volledig plaats kunnen vinden. Er zijn geen representatieve meetgegevens en geen bevindingen beschikbaar voor de eventuele doorontwikkeling en verfijning, waardoor er nog geen evaluatie heeft kunnen plaatsvinden om te kunnen beoordelen dat de ruimteverdeling volstaat.

### ***Realisatie Ateliers***

Er zijn in 2020 meerdere ateliers gecreëerd op de verschillende locaties van NHL Stenden. De locaties Emmen en Groningen zijn grootschalig verbouwd, dit heeft geresulteerd in 10 nieuwe ateliers in Emmen en 13 in Groningen. Daarnaast zijn er ontmoetingsplekken gemaakt waar studenten en docenten elkaar kunnen ontmoeten en samenwerken en diverse Integrale Werkplek Omgevingen (IWO) ten behoeve van docenten. In Assen heeft een kleinschalige verbouwing geleid tot twee nieuwe ateliers voor de academie Primair Onderwijs en zijn twee lokalen heringericht tot een multifunctioneel atelier. In Meppel zijn er in 2020 in de College Campus Meppel drie nieuwe ateliers ingericht ten behoeve van Iteps.

De implementatie van het vlekkenplan en de daarbij behorende verbouwing hebben op Rengerslaan 10 in totaal acht nieuwe ateliers opgeleverd. Op Rengerslaan 8 is in 2020 de laatste fase van het locatieplan gerealiseerd, met 14 nieuwe ateliers voor Stenden Hotel Management School, drie voor de academie International Business Administration, twee voor Communicatie & Creative Business en één voor de academie Commerce & International Business tot gevolg. Ook zijn er op deze beide locaties ontmoetingsplekken voor studenten en docenten en een aantal IWO's voor docenten gerealiseerd.

### ***Doorontwikkeling Ruimtemanagementsysteem***

In 2020 is er gewerkt aan de doorontwikkeling van het ruimtemanagementsysteem. Er heeft een integratie plaatsgevonden tussen Officebooking en de WiFi controlesystemen van NHL Stenden waardoor realtime het aantal gebruikers per gebouw kan worden gemonitord. Met name gezien het coronavirus, met de beperkte toegestane bezetting, wordt hierdoor nuttige data vergaard. Daarnaast is het onderwijsvlekkenplan geïntegreerd in het ruimtemanagementsysteem, waarmee op academieniveau inzicht kan worden verkregen in het werkelijke ruimtegebruik en ook kan de ruimteverdeling worden geëvalueerd. Ook heeft in 2020 de nadruk gelegen op het verbeteren van de performance en het gebruikersgemak. In 2021 zal er worden gewerkt aan het integreren van roosterinformatie uit Xedule in het ruimtemanagementsysteem.

## Thema 6 - Verdere professionalisering van docenten

In het plan van de kwaliteitsafspraken is gedurende een looptijd van zes jaar een ontwikkelbehoefte voorzien en begroot op het gebied van docentprofessionalisering. De focus ligt op 'trainingen ten behoeve van het DBE-onderwijs' en 'trainingen in het begeleiden van studenten in hun onderzoekend vermogen (DBE)'. Binnen het plan is dit verder uitgesplitst in deeltrajecten die in samenwerking met het onderwijs op basis van behoefte verder gevormd en ingekleurd worden.

Afgelopen jaar was ook voor het invullen van de kwaliteitsafspraken een bijzonder jaar. Veel docenten hebben in sneltreinvaart hun onderwijs verder gedigitaliseerd en daarmee ook veel geleerd. De diensten DLWO, O&O en HRM hebben hierbij extra middelen ingezet om het proces van digitaliseren van onderwijs te ondersteunen. Bijna 600 docenten hebben de leeruitkomsten van de training 'Digitale Didactiek' kunnen aantonen (dit zijn bijna 500 meer dan verwacht). Veel fysieke trainingen zijn omgebouwd naar online trainingen of een hybride vorm. De inzet op verschillende DBE-trainingen was voorzien op 350 deelnemers en ondanks de omstandigheden hebben ongeveer 200 docenten deelgenomen. De inzet op trainers, begeleiders en ontwikkelaars was begroot op 1.900 uur en is uitgekomen op ruim 2.000 uur. Als projectondersteuning werd uitgegaan van 500 uur, maar door de verhoogde inzet op de digitalisering van het onderwijs is de projectondersteuning verhoogd en uitgekomen op ruim 900 uur. De inzet op overige lasten is laag geweest, met name omdat er geen fysieke ruimtes gehuurd werden en de digitalisering van het onderwijs met name door eigen medewerkers is uitgevoerd.

Er was ruimte voorzien om startende docenten voor studieverlof te verstrekken voor het volgen van interne trainingen gericht op DBE, waaronder de BDB voor de startende docent. Totaal zijn 51 docenten een traject gestart en is totaal 5.900 uur studieverlof toegekend.

Daarnaast is er nieuw aanbod ontwikkeld gericht op de praktijkvraag van de docenten die ingevuld wordt met onder andere e-Coaching (Online hulplijn en 'how to' workshops). Denk aan vragen als 'hoe kan ik studenten activeren tijdens het online moment?' of 'hoe kan ik studenten(teams) online motiveren om samen te werken?' of 'hoe kan ik met collega's lesprogramma's ontwerpen gericht op de online omgeving? Hier is door ongeveer 70 docenten gebruik van gemaakt. De inzet van teamcoaches was begroot op 1.250 uur en is uitgekomen op ruim 1.300 uur.

Er is een onderzoeksplan opgesteld hoe trainingen gericht te laten aansluiten op DBE en hoe studenten te stimuleren om te leren vanuit intrinsieke motivatie. Verder is een pilot gestart van een training on the job in de begeleiding van de student in het doen van DBE-onderzoek. Er is een beperkt aantal trainingen gegeven in interculturele diversiteit en Engels niveau C1.



7.

Ondersteuning van  
onderwijs en  
onderzoek



## 7.1 Organisatieontwikkeling

### Resultaatverantwoordelijke teams, dienend leiderschap en cultuur

In 2020 werd verdere invulling gegeven aan het inspireren en ondersteunen van de ontwikkeling naar resultaatverantwoordelijke teams (RVT's) en dienend leiderschap (DL). Dit werd gedaan in leiderschapsbijeenkomsten, presentaties over kaders, coaching en/of procesbegeleiding. Ook de culturreis kreeg een vervolg in de vorm van een Train de Trainersprogramma als vervolg op workshops *Leading self, Leading others, Leading systems*.

De belangrijkste leerervaring in 2020 was dat de thema's RVT, DL en cultuurontwikkeling dusdanig onderling met elkaar verbonden zijn, dat we de ondersteuning ook meer integraal kunnen organiseren. Zo zijn we nog beter in staat bij te dragen aan de organisatieontwikkeling die ten dienste staat van het behalen van de strategische doelen.

Vanaf het voorjaar van 2020 lag ten gevolge van de coronamaatregelen de focus op de voortgang van het primaire onderwijsproces en de ondersteuning daaraan. Organisatieontwikkelingsthema's kwamen daardoor in een lagere versnelling. Desondanks ontstonden in de tweede helft van het voorjaar weer hulpvragen van teams en leidinggevend en werd overgeschakeld naar online-ondersteuning.

In de culturreis ontwikkelden we een online-aanbod voor medewerkers gericht op veerkracht en reflectie. Deze bijeenkomsten hadden als bijvangst dat we konden voorzien in de behoefte onder collega's om elkaar te ontmoeten en ervaringen uit te wisselen. Ook specifiek voor leidinggevend faciliteerden we online-dialoogsessies en (gespreks)trainingen zodat zij hun ervaringen met leiderschap in deze tijd met elkaar konden blijven delen en van elkaar konden leren. Op het gebied van teamontwikkeling voorzagen we online in de behoefte aan informatie rondom de concepten RVT en DL en het gesprek hierover. Het werken via beeldschermen was echter beperkt en beperkend zodra vraagstukken meer raakten aan onderliggende (samenwerkings-)issues en interactiepatronen.

We zien door het langdurig online werken een toenemende behoefte aan ontmoeting, verbinding en inspiratie. Daarom startten we in het najaar met de voorbereiding van een inspiratiebijeenkomst voor alle leidinggevend, met als gastspreker cultureel antropoloog Jitske Kramer. In deze (online) bijeenkomst stonden team-, leiderschaps- en cultuurontwikkeling centraal, in hun onderlinge samenhang.

## 7.2 Professionalisering

De veranderingen in het onderwijs gaan in een 'gewoon' jaar al snel. De veranderingen in 2020 gingen nog sneller. Als gevolg van de coronacrisis en de daaropvolgende maatregelen ontstond een hybride onderwijsaanbod. Periodiek was er beperkt ruimte voor fysieke activiteiten, maar vaak werd online onderwijs verzorgd. Deze manier van werken vergde veel van docenten en studenten. Het switchen tussen online en offline onderwijs was bovendien arbeidsintensiever.

Voor wat betreft het interne aanbod voor professionalisering; gedurende de eerste helft van 2020 werd er veel geïnvesteerd in de (door)ontwikkeling van trainingen. Alle interne trainingen kunnen binnen een vastgesteld doel worden ingericht op specifieke (leer)vragen van docententeams. Om ook tijdens de periode van (gedeeltelijke) lockdown professionalisering te kunnen blijven aanbieden, werden nagenoeg alle trainingen ook online of in een hybride vorm georganiseerd. Vanaf maart zetten werd extra ingezet op e-coaching, (team)begeleiding bij 'digitale didactiek', een (individuele) online-hulplijn en korte online-bijeenkomsten (met open inschrijving). Met dit aanbod

werd aangesloten op de ‘vraag van vandaag’ en werd geprobeerd docenten en andere medewerkers op een snelle en eenvoudige manier te faciliteren en te inspireren om online ateliers, lessen, bijeenkomsten en vergaderingen (inter-)actiever te maken.

## Vakbekwaamheid

Landelijk hebben hogescholen afgesproken dat de certificering Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (BDB) de standaard is voor de didactische kwaliteit van docenten. Deze leergang is modulair opgebouwd en bestaat uit de onderdelen: bewust docentschap, ontwerpen, uitvoeren, toetsen en beoordelen (BKE) en speciaal voor NHL Stenden het onderdeel digitale didactiek (DD). Het doel is dat alle docenten met een dienstverband voor onbepaalde tijd BDB geregistreerd zijn.

Naast de basiskwalificatie op het gebied van toetsen en beoordelen (BKE) wordt voor met name examencommissies de gevorderde kwalificatie toetsen en beoordelen (SKE) aangeboden.

## Realisatie

Jaar	BDB NHL Stenden	Digitale Didactiek	BKE	SKE
Doel 2019	40%	40%	70%	7%
Realisatie 2019	22%	25%	69%	9%
Doel 2020	70%	70%	80%	11%
Realisatie 2020	51%	84%	69%	11%

Tabel 10: Realisatie professionalisering

## Bestedingen aan deskundigheidsbevordering

De cao hbo schrijft voor dat minimaal 3% van het jaarinkomen wordt besteed aan deskundigheidsbevordering. Over 2020 bedroeg de minimale reservering €3.573.000 en de geregistreerde uitputting €3.062.000. Er is daarmee €511.000 minder uitgegeven. Enerzijds is het jaarinkomen hoger dan verwacht door een aanvullende salarisverhoging van 2,75% per 1 juli en een eenmalige uitkering van €880 per fte (met een opwaarts effect van ongeveer €150.000). Daarnaast was het door de coronamaatregelen niet mogelijk om geregistreerd invulling te geven aan deskundigheidsbevordering en zijn met name congressen, seminars en kortdurende cursussen en trainingen afgezegd of niet gestart. Door de maatregelen van thuiswerken en digitalisering van het onderwijs, is veel deskundigheid op het gebied van digitale vaardigheden van alle medewerkers sterk bevorderd, zonder dat het als zodanig geregistreerd verantwoord kan worden.

Doel besteding	(x € 1.000)
Congressen, seminars	212
Training, cursussen, workshops	1.346
Master- en promotietrajecten	1.504
<b>Totaal</b>	<b>3.062</b>
Minimumbesteding (3% jaarinkomen)	3.573

Tabel 11: Bestedingen deskundigheidsbevordering

## Individuele loopbaanontwikkeling

Op basis van het aanbod gericht op individuele loopbaan- en talentontwikkeling, hebben in totaal 76 medewerkers begeleiding gekregen bij hun vragen in het kalenderjaar 2020. Vanaf de start op 1 april 2017 tot 31 december 2020 zijn er in totaal 280 loopbaantrajecten afgerond. Naast de individuele trajecten zijn er vanuit MyAcademy ook workshops aangeboden.

## Master- en promotietrajecten

De hogeschool wil het aantal onderwijsgevende medewerkers met een mastergraad én het aantal gepromoveerde medewerkers verhogen. Ultimo 2020 bedroeg het percentage docenten met een masteropleiding 76%. Dit is 5% lager dan het doel van 81%. Van onderwijsgevende medewerkers was 6% gepromoveerd. Dit is 1% lager dan de doelstelling van 7% in 2020.

## 7.3 Duurzame inzetbaarheid

NHL Stenden vindt het belangrijk dat haar medewerkers gezond, vitaal en met plezier aan het werk zijn. Ondanks corona, of beter, door corona is hier op dit jaar nog meer ingezet. Er zijn diverse acties uitgevoerd (onder andere het ondersteunen van een ergonomische inrichting van de thuiswerkplek door middel van het op aanvraag plaatsen van kantoorstoelen, op indicatie het plaatsen van zit-stabureaus, het beschikbaar stellen van €200,- te besteden naar eigen inzicht aan de thuiswerkplek) en het standaard aanbod is aangepast op de ontwikkeling van het thuiswerken (onder andere online aanbieden van voorheen fysieke work-outs en mentale trainingen en een meer specifiek aanbod ter ondersteuning van de mentale belastbaarheid met betrekking tot interne coaches en externe deskundigheid).

De in november 2019 gestarte uitvoering van de tweejaarlijkse Healthcheck werd in maart 2020 afgerond. Hieraan namen 711 medewerkers vrijwillig aan deel. De adviezen genoemd in de rapportage van de Healthchecks zijn vertaald naar concrete acties en zijn onderdeel van de reguliere activiteiten in 2020 vanuit HRM (onder andere uitwerking werkdrukbeleid, MTO 2020 en gesprekkencyclus).

### Verzuim

Het voortschrijdend verzuim in 2020 lag hoger dan in 2019 (5,1% versus 4,7%) bij een lagere meldingsfrequentie (0.4 versus 0.77). Het coronavirus was in 2020 van invloed op het verzuim: er werd langer verzuimd. Hierbij volgde NHL Stenden de landelijke trend. De kabinetsmaatregelen hadden een duidelijke impact op het sociaal en mentaal welzijn van medewerkers en studenten. Dit gebeurde ondanks het feit dat vanaf het begin van lockdown in maart diverse acties werden ingezet en maatregelen werden getroffen om medewerkers en studenten te ondersteunen om fysieke en mentale onbalans te voorkomen en/of te beperken. Dit is onder andere gedaan door de eerder genoemde acties voor het inrichten van de thuiswerkplek. Daarnaast werd in de ondersteuning rond het verminderen van de mentale belasting een pool van interne deskundigen aangewezen om medewerkers en studenten bij te staan. Daar waar nodig kon worden doorverwezen naar externe professionele hulpverlening. Ook werden binnen teams diverse initiatieven ondernomen om elkaar als team te ondersteunen.

### Arbeidsomstandigheden

Begin 2020 werden de voorbereidingen getroffen voor de uitvoering van de Risico-Inventarisatie & Evaluatie HBO op locaties Leeuwarden en Terschelling. Ten gevolge van de coronacrisis moest dit tot nader order worden uitgesteld en kwam de focus te liggen op veiligheid- en gezondheidsmaatregelen op beleids- en uitvoeringsniveau met betrekking tot het voorkomen van coronabesmettingen. Het betrof hier maatregelen zowel voor medewerkers als studenten.

### Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

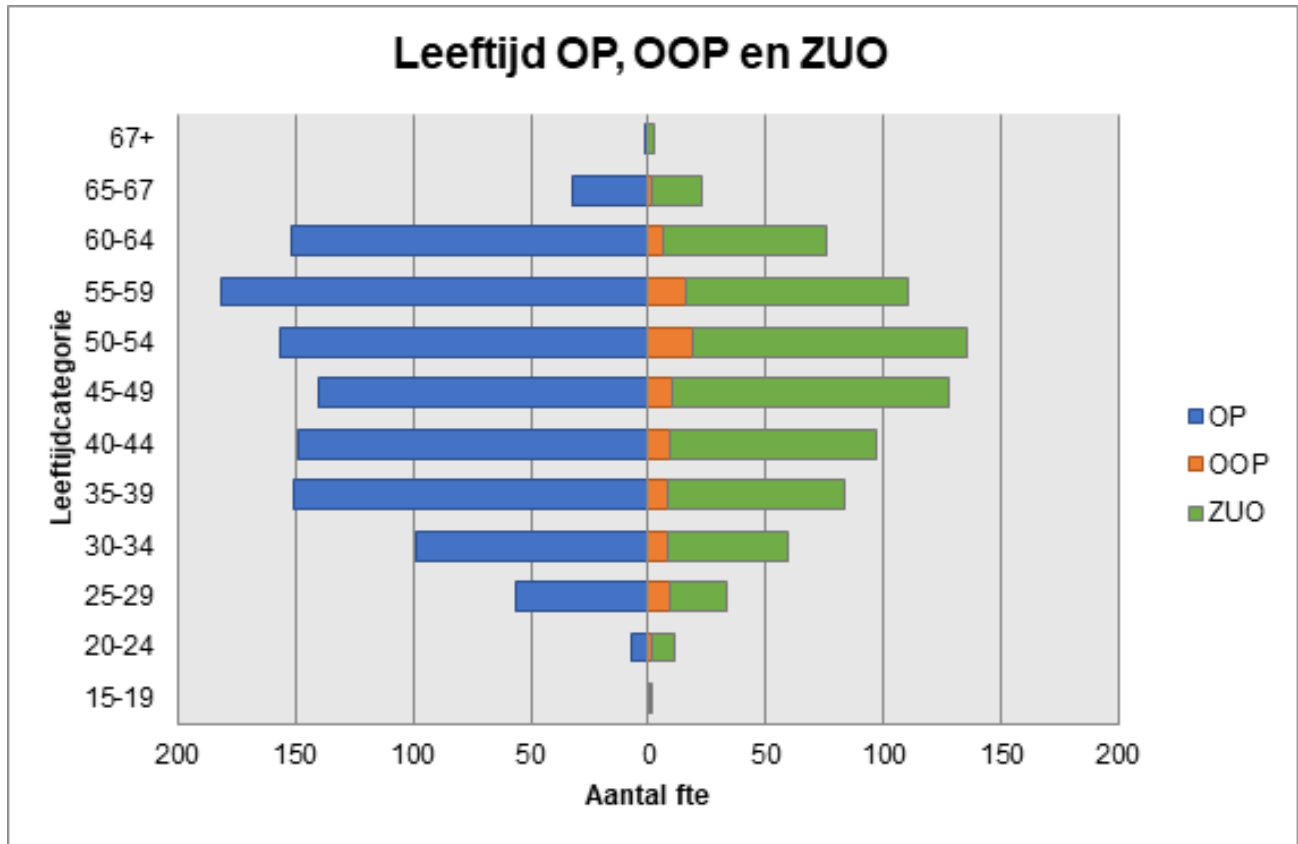
In het najaar van 2020 is op verzoek van NHL Stenden door Integron een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd. In het MTO zijn de ervaringen en verwachtingen van medewerkers en hun betrokkenheid bij NHL Stenden in beeld gebracht. Naast een algemene rapportage zijn voor een aantal academies, diensten en

verbindingseenheden (deel)rapportages opgesteld. Aan het onderzoek is door 1.297 medewerkers deelgenomen en het had daarmee een responspercentage van 57%. De berekende tevredenheid in 2020 is 7,1.

## 7.4 In- en uitstroom

### Leeftijdsopbouw NHL Stenden

De gemiddelde leeftijd van het eigen personeel is 46 jaar. In de komende jaren verwacht NHL Stenden een grotere uitstroom van onderwijzend personeel ten opzichte van het ondersteunende personeel.



*ZUO = Zuivere reguliere overhead*

*OP = Onderwijs- en onderzoekpersoneel*

*OOP = Onderwijs en onderzoek ondersteunend personeel*

*OOP + ZUO = OBP Ondersteunden en beheerspersoneel*

### Flexibele schil

NHL Stenden streeft naar een flexibele schil van 15% (met een maximale bandbreedte van 4%). Binnen de flexibele schil geniet de voorkeur om medewerkers een tijdelijk contract aan te bieden of er een tijdelijke uitbreiding op een bestaand contract. De inzet van inhuur vindt voornamelijk plaats om tijdelijk piekdrukke, ziekte en specialistische kennis in te vullen. De ratio bedraagt ultimo 2020 17,4%, waarvan 17,5% in het OP en 17,1% in het OBP. De flexibele schil wordt voor 11,4% ingevuld met tijdelijke contracten (D4), 4% door externe inhuur (denk aan uitzendkrachten) en 1,7% door een uitbreiding op een bestaand contract.

## In- en uitstroom eigen medewerkers

In 2020 verlieten 105 medewerkers met een vast dienstverband de organisatie (76 fte, gemiddeld 0,73 fte). Daarvan namen 47 medewerkers zelf het initiatief tot vertrek (gemiddeld 0,69 fte), 47 medewerkers gingen met (keuze)pensioen (gemiddeld 0,75fte). Met zes medewerkers werd een zogenaamde vaststellingsovereenkomst gesloten (gemiddeld 0,65 fte) en vijf medewerkers zijn om overige redenen uit dienst gegaan. Van de medewerkers met een tijdelijk dienstverband verlieten 63 de organisatie (34,8 fte, gemiddeld 0,55 fte). De totale uitstroom bedroeg 5,9% in fte en 7,1% in medewerkers.

In 2020 kregen 92 medewerkers met een tijdelijk dienstverband een vast dienstverband (72 fte, gemiddeld 0,78 fte) en 233 medewerkers (160,8 fte, gemiddeld 0,69 fte) kwamen in tijdelijke dienst. De totale nieuwe instroom bedroeg 8,6% fte en 9,9% medewerkers.

## 7.5 Beheersing van uitgaven inzake uitkeringen na ontslag

Bij gehele of gedeeltelijke werkloosheid kunnen (gewezen) werknemers onder bepaalde voorwaarden aanspraak maken op een uitkering ingevolge de WW en een bovenwettelijke uitkering ingevolge de BWR HBO. Ter voorkoming en beperking van werkloosheid heeft de werknemer - indien gewenst - de mogelijkheid om ondersteuning te krijgen om zoveel mogelijk van werk-naar-werk te worden begeleid. Hiermee dient het sociaal beleid steeds meer als trampoline naar nieuw werk, in plaats van als vangnet door het aanvragen van een WW-uitkering en/of een uitkering op grond van de BWR HBO. In sommige gevallen wordt een dienstverband beëindigd via een vaststellingsovereenkomst waarin specifieke voorwaarden zijn opgenomen, onder andere ten aanzien aanspraak kunnen maken op BWW en ten aanzien van de inzet van re-integratiebevorderende middelen. In 2020 was dit veertien maal het geval.

## 7.6 Arbeidsmarkttoelage

Als werkgever bestaat de mogelijkheid aan medewerkers een toelage op grond van arbeidsmarktoverwegingen toe te kennen op basis van de cao. In 2020 is dat voor 16 medewerkers het geval geweest.

## 7.7 Rechtsbescherming

De hogeschool vindt het belangrijk dat medewerkers en studenten in een veilige omgeving kunnen werken en leren. Medewerkers hebben via intranet toegang tot het beleid, regelingen en protocollen rond de behandeling van klachten en (vermeende) misstanden in de organisatie. Daarnaast kent de hogeschool een 'integriteitscode' en een 'protocol arbeidsconflicten'. De hogeschool beschikt via het GIMD (specialist op het gebied van bedrijfsmaatschappelijk werk) over twee vertrouwenspersonen zowel voor studenten als voor medewerkers.

In 2020 deden 10 studenten en 17 medewerkers een beroep op de vertrouwenspersonen. Er waren casussen waar de studenten tijdens hun studie geconfronteerd werden met ongewenst gedrag. Zorgen over kwaliteit van onderwijs, rechten en plichten met betrekking tot AVG-wetgeving en het niet eens zijn met beoordelingen waren onder andere onderwerpen die voor studenten speelden.

De meldingen van medewerkers hadden betrekking op signalen van zich niet veilig voelen, het niet naleven van regels, verschil in wensen en verwachtingen tussen medewerkers en leidinggevende, het ervaren van intimidatie door leidinggevendenden, zich onveilig voelen van een medewerker bij een leidinggevende en het ervaren van hoge werkdruk.

Er waren in 2020 geen formele klachten inzake ongewenste omgangsvormen. De inzet van de landelijke klachtencommissie onderwijs van de Stichting Onderwijsgeschillen was daarmee niet noodzakelijk.

## Commissie heroverweging functieordening

Als onderdeel van de invoering van het nieuwe functiehuis is de commissie heroverweging functieordening in het leven geroepen om verzoeken tot heroverweging van functiewaardering te behandelen. De commissie bestaat uit een externe voorzitter, benoemd door werkgever en werknemersvertegenwoordiging, een lid namens de werkgever, een lid namens de werknemers en een secretaris. De commissie bracht in 2020 één advies uit aan het college van bestuur. Het college van bestuur nam op basis van dit advies een besluit over het ingediende verzoek.

## 7.8 Participatiebeleid

Het kabinet en werkgevers- en werknemersorganisaties hebben in 2015 een sociaal akkoord gesloten, waarin zij hebben afgesproken om 125.000 extra banen te creëren voor medewerkers met een beperking. De taakstelling van het hbo is om in de periode 2014-2025 in totaal 990 extra arbeidsplaatsen te realiseren voor medewerkers met een arbeidsbeperking, zoals bedoeld in de Participatiewet. Voor NHL Stenden zijn de te behalen aantallen vastgesteld op 63 op basis van banen van 25,5 uur gemiddeld per week.

Voor het realiseren van de participatiebanen is centraal budget beschikbaar gemaakt. Vanuit dit budget is het mogelijk een tijdelijke overbruggingsperiode te financieren van maximaal 1 jaar voor participatiebanen die niet gefinancierd kunnen worden vanuit het eigen organisatieonderdeel. Op het moment dat daarvoor de mogelijkheid bestaat, vindt financiering vanuit het betrokken organisatieonderdeel plaats. Eind 2020 waren 22 medewerkers werkzaam in een participatiebaan. Formatief zijn dat 20,6 fte participatiebanen van gemiddeld 25,5 uren per week.

In samenwerking met het onderwijs, andere diensten en samenwerkingspartners wordt gewerkt aan de beoogde doelstellingen. Corona heeft een grote impact op het beleidsgebied participatie en ook op het behalen van resultaten. Sinds de aanvang van corona en de eerste periode van volledig thuiswerken, zijn enkele werkzaamheden weggevallen voor deze doelgroep en bleek het niet goed mogelijk om vacatures te stellen voor de doelgroep.

## 7.9 De fysieke leer- en werkomgeving

Het jaar 2020 stond wederom in het teken van transitie. Bij de realisatie van de transitieprojecten is, daar waar mogelijk, meteen vorm gegeven aan de kwaliteitsafspraken met het ministerie van OC&W.

Halverwege het jaar ontstond de noodzaak om te bezuinigen op het oorspronkelijk afgegeven investeringsbudget ten behoeve van *real estate*. Door tijdig in te grijpen en daar waar mogelijk niet prioritaire projecten *on hold* te plaatsen, dan wel deze te verschuiven naar later, werd ruim 3 miljoen euro minder uitgegeven, met name op aspecten rondom klanttevredenheid/*nice-to-haves* en onderhoud.

## Emmen

Met de verbouwing van locatie Emmen zijn in totaal 7 academies overgegaan op DBE en zijn er 10 nieuwe ateliers gerealiseerd. Tegelijkertijd met deze verbouwing is een eerste aanzet gedaan tot het verbeteren en verduurzamen van de klimaatinstallaties, is een deel van het dak vervangen en na-geïsoleerd en is het Ruimte Management Systeem (RMS) geïmplementeerd. De gehele verbouwing is ondanks de onverwachte aanwezigheid van asbest binnen budget afgerond.

## Groningen

Eind 2019 bleek dat de locatie aan de Phebenstraat door groei van het aantal studenten te krap zou worden. Ook kon deze locatie niet optimaal getransformeerd worden ten behoeve van de implementatie van DBE. Door het aanhuren van extra ruimte aan de Eemsgolaan en een verbouwing van het pand, kon de gewenste samenvoeging van beide locaties gecombineerd worden met de implementatie van DBE. Het project is naar tevredenheid van de gebruikers en iets boven budget uitgevoerd. In totaal zijn 13 ateliers gerealiseerd.

## Assen

In Assen ontstond de noodzaak om iets te doen met de lage bezetting van het pand. Hierop is Noorderpoort als medehuurer aangetrokken en is een kleine verbouwing uitgevoerd. Met deze verbouwing/herinrichting zijn tevens 2 extra ateliers gerealiseerd en een tweetal lokalen heringericht tot multifunctioneel atelier. Daarnaast is het RMS geïmplementeerd.

## Terschelling

Begin 2020 is de renovatie van het Nautisch Kwartier opgeleverd. Tevens zijn diverse restpunten naar aanleiding van de renovatie van het MIWB opgepakt.

## Leeuwarden

In Leeuwarden bleek er te weinig onderwijsruimte om uiteindelijk voldoende ateliers te kunnen realiseren. Dientengevolge is in een eerder traject reeds overgestapt naar het IWO werk-concept. Door flexibeler te gaan werken, is ruimte ontstaan ten behoeve van het realiseren van ateliers. Om de onderwijsruimte eerlijk te kunnen verdelen onder de academies is een eerste fase van het project Ruimtenormering opgeleverd. Met deze ruimteverdeling kon fase 1 van het vlekkenplan DBE op Rengerslaan 10 gerealiseerd worden. Onderdeel hiervan is de grootschalige verbouwing en renovatie van het gebouwdeel C1 ten behoeve van de academie VO/MBO. Dit project zal in maart 2021 en naar verwachting binnen budget worden afgerond. In 2020 zijn er 8 nieuwe ateliers op Rengerslaan 10 gerealiseerd (excl. C1).

Op Rengerslaan 8 is de laatste fase van het locatieplan uitgevoerd. Daar waar mogelijk is het locatieplan geactualiseerd naar de ambitie vanuit de kwaliteitsafspraken. Zo zijn er in totaal 20 ateliers gerealiseerd (onder andere HMS & IBA) en is een drietal IWO's opgeleverd (HRM/R&P, C&CB & IBA). Tevens is het Notiz Hotel (voorheen Stenden Hotel ) uitgebreid en gerenoveerd.

Op beide Leeuwarder locaties is daarnaast flink geïnvesteerd in het onderhoud aan diverse installaties om deze te laten voldoen aan de vingerende wet- en regelgeving. Zo is er voor het eerst in 15 jaar een gecertificeerde brandmeldinstallatie en is er veel geïnvesteerd in het verbeteren en verduurzamen van de klimaat installaties. Ook is het RMS op deze locaties verder uitgebreid.

## Meppel

In Meppel is geïnvesteerd ten behoeve van een A-label certificering (duurzaamheid). Zowel de vloeren als de beglazing zijn na-geïsoleerd. Het isoleren van de wanden is uitgesteld.

## 7.10 De digitale leer- en werkomgeving

2020 stond, naast het verder op orde brengen van de digitale leer- en werkomgeving binnen de hogeschool, in het teken van het versneld organiseren van volledig (wereldwijd) afstandsonderwijs, mede ingegeven door de coronamaatregelen. Er kon in deze omschakeling optimaal geprofiteerd worden van de nieuwe digitale omgeving die eerder gerealiseerd is. Er werd een nieuwe, veilige en stabiele omgeving voor online-onderwijs, -toetsen, -studeren en thuiswerken gerealiseerd. Hiermee is de basis gelegd voor hybride onderwijs. Het aantal kwalitatieve digitale contactmomenten met studenten, docenten en andere gebruikers is verhoogd. Docenten werden voor een groot deel digivaardig op het gebied van online-onderwijs. De efficiëncyslag voor het volledig digitaal ondersteunen van hybride onderwijs kwam hiermee in de afrondende fase.

Door toenemende behoefte in het aanbieden van kwalitatief online-onderwijs zijn grote stappen gemaakt in het meer laagdrempelig maken van het opnemen van kennisclips en weblectures. Corona heeft gezorgd voor een versnelde opschaling van opnamefaciliteiten binnen de hogeschool. Zo zijn thuisopnames via Weblectures2Go volledig ondersteund en het aantal (DIY) studio's op de vestigingen uitgebreid.

De samenwerking met de academies en diensten is in 2020 verder verstevigd. Door nauw samen te werken, worden gezamenlijke successen geboekt op het gebied van digitale vernieuwingen binnen het onderwijs. Er is gestart met teamontwikkeling en het inrichten van RVT's waardoor een basis is gelegd die past bij de toekomstige informatisering van de organisatie. De executiekracht omtrent de diverse verandertrajecten is in deze periode ook verbeterd door introductie en het omarmen van portfoliomanagement.

Thuiswerken en het online-onderwijs vraagt om andere docentondersteuning. Hierdoor is de supportdesk anders georganiseerd met meer focus op onlinesupport en fysieke support op afspraak. De inzet van de (online) digicoaches heeft zijn toegevoegde waarde meer dan aangetoond. Deze (online) inzet wordt in 2021 vergroot.

De ingezette koers "Het huis op orde, ICT als nutvoorziening" van het afgelopen jaar is nagenoeg afgerond. Hiermee heeft DLWO het fundament versterkt voor de volgende in het realiseren van haar visie: doorpakken op vernieuwing en de digitale transformatie binnen de hogeschool naar een regie-gedreven informatisering organisatie.

## 7.11 Naleving van privacywetgeving

In 2020 beantwoordde het privacybeleid in opzet en uitvoering aan de eisen van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Voordat een nieuwe applicatie wordt aangeschaft of een nieuw proces wordt ingericht, wordt onderzoek gedaan naar de invloed daarvan op de privacy van de betrokkenen (door middel van een Data Protection Impact Assessment). Waar nodig worden met externe partijen overeenkomsten afgesloten om een verantwoorde omgang met de persoonsgegevens te garanderen (verwerkersovereenkomsten). Via de zogenaamde dataregisters heeft de hogeschool een goed beeld van welke persoonsgegevens waar, hoe en waarom verwerkt worden. In 2020 is begonnen met de update van de in 2018 vastgestelde dataregisters. Voor datalekken heeft de hogeschool een eigen meldpunt, dat in het verslagjaar 32 meldingen ontving, waarvan er vijf ernstig genoeg waren om te melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

In 2020 werd ook het Informatiebeveiligingsbeleid door het college van bestuur vastgesteld, evenals de bijbehorende Acceptable Use Policy's, de ict-gedragsregels voor medewerkers en studenten.

Er werd op verschillende manieren invulling gegeven aan de verhoging van de awareness op het gebied van privacy en security. De Data Protection Council met vertegenwoordigers van alle organisatieonderdelen kwam vijf maal bijeen en ontving daarnaast een tweedaagse scholing. Voor de Data Protection Counselors, functioneel

beheerders en andere belangstellenden werd een scholing Privacy by Design verzorgd. Als sluitsteen voor het privacybewustzijn van alle medewerkers werd een e-learning Privacy voorbereid, die begin 2021 wordt aangeboden. Ten slotte werden de medewerkers opnieuw op de proef gesteld met een phishingactie, waaruit een significante toename van de bewustwording bleek.

De coronacrisis zorgde ook voor uitdagingen op het gebied van privacy en security. De online surveillance via studenten hun eigen apparaten, zorgde voor argwaan, vooral sinds het inzetten van een tweede camera. NHL Stenden heeft hierbij de richtlijnen van de Autoriteit Persoonsgegevens nauwgezet gevolgd. Een van de gemelde datalekken was een gevolg van het thuiswerken via Teams en instellingen die niet beantwoordden aan het principe van Privacy by Default.

Via de privacysite van de hogeschool zijn alle documenten en regelingen op het gebied van privacy te vinden. Studenten wisten het aldaar gevestigde loket voor privacyrechten veelvuldig te vinden.

Als vervolg op de nulmeting in 2019 werd in het laatste kwartaal van het verslagjaar een tweede interne audit voor privacy en security uitgevoerd, waarvan de eindrapportage begin 2021 wordt gepresenteerd.

## 7.12 Duurzame leer- en werkomgeving

### Green Wave

In alles wat NHL Stenden doet, speelt duurzaamheid een belangrijke rol. Afgelopen jaar is de praktische uitvoering van een duurzame leer- en werkomgeving binnen de hogeschool verder tot uitvoer gekomen met Green Wave.



Figuur 2: drie belangrijke vragen binnen de Green Wave

Green Wave is een initiatief en beweging van medewerkers en studenten die met elkaar een bijdrage leveren aan een duurzame hogeschool. Deze ambassadeurs stimuleren en inspireren elkaar via initiatieven die een positieve en betekenisvolle impact hebben. Aan de hand van het Green Wave principe "Green Thinking", worden drie simpele vragen gesteld die als meetlat dienen in de keuzes die een student, medewerker of docent dagelijks

maakt.

Concreet leidde dit tot verbinding tussen studenten en docenten met de bedrijfsvoering. Zoals deelname aan de SustainaBul, uitvoering van duurzame initiatieven van student en medewerker en tot slot de Week van de Duurzaamheid.

## **Sustainabul**

NHL Stenden deed in 2020 mee aan de SustainaBul, de landelijke duurzaamheidsranglijst voor hbo sinds 2012. Hierbij worden deelnemende onderwijsinstellingen beoordeeld met behulp van een vragenlijst die verdeeld is in drie thema's: onderwijs, onderzoek en bedrijfsvoering. Van de 30 deelnemende Hogescholen en Universiteiten is NHL Stenden op de 21<sup>ste</sup> plek geëindigd. De meest duurzame hogeschool in 2020 was Van Hall Larenstein.

## **Verbouwing Notiz Hotel-Leeuwarden**

Duurzaamheid was een belangrijk thema tijdens de verbouwing van het Stenden hotel. Aangezien het hotel bouwkundig in prima staat verkeerde, is ervoor gekozen om te verbouwen en niet te slopen. De uitbreiding van negen hotelsuites is bovenop de bestaande bouw geplaatst. De nieuwe gevel druipt als het ware over de bestaande gevel heen en vervaagt daardoor de grens tussen oud en nieuw. Bij iedere ontwerpbeslissing speelde duurzaamheid en beleving een belangrijke rol. Van de detaillering van de bamboe gevelbekleding tot de inrichting van de minibar en de transparantie van de entree deur. De naam van Stenden Hotel is gewijzigd naar Notiz Hotel. Na afronding van de verbouwing blijft Notiz Hotel een baken van duurzame gastvrijheid voor gast, student en medewerker.



8.

## Governance



## 8.1 Organisatie

In hoofdstuk 1 zijn de missie, visie en ambities beschreven. De ambities worden verwezenlijkt door een eigentijds organisatie- en besturingsmodel. Dat model kenmerkt zich door een grote betrokkenheid van alle medewerkers en studenten, de keuze voor een platte organisatie en het laag in de organisatie leggen van verantwoordelijkheden. Het resultaatverantwoordelijke team en een goede organisatie van dialoog, afstemming en overleg zijn de hoofdkenmerken van het besturings- en organisatie-model. De hogeschool is van álle medewerkers, georganiseerd in teams: dat is de kern van de organisatiefilosofie die sinds de start van de hogeschool geldt. Conform afspraak in de fusiedocumenten startte in augustus 2020 een evaluatie van de hoofdstructuur. De uitkomst van die evaluatie wordt in 2021 verwacht.

In 2020 is NHL Stenden, net als alle andere instellingen voor hoger onderwijs in Nederland, geconfronteerd met de effecten van en maatregelen rond het coronavirus. Dit betekende veel voor het onderwijs, toetsen, welzijn van studenten, welzijn van medewerkers en ook voor de overlegstructuren binnen de instelling. Er werd voor gekozen de overlegstructuren te handhaven, het overleg via MS Teams te voeren en de frequentie te intensiveren.

### Dialoog, afstemming en overleg

In 2020 vonden 4, 8 en 12-maands rapportagegesprekken ('R-gesprekken') plaats. Daaraan namen deel: de directeur van het desbetreffende organisatieonderdeel, de directeur van de dienst Finance & Control en het college van bestuur ondersteund door de directeur van de bestuursstaf. In deze gesprekken werd de voortgang ten opzichte van het jaarplan besproken aan de hand van onderwerpen zoals onderwijskwaliteit, invoering DBE, onderzoek en valorisatie, internationalisering, financiën en personele zaken. Het jaarplan en de begroting werden eveneens in deze samenstelling besproken. Het borgen van de informatie en communicatie gebeurde langs de lijn van het management. Leren van elkaar en het uitwisselen van *good practices* waren hierin belangrijk.

### Hogeschoolberaad

Gemiddeld eens per drie weken vond een hogeschoolberaad plaats. Aan dit beraad namen de 26 directeuren, de secretaris van het college van bestuur en de leden van het college van bestuur deel. Dit beraad was gericht op het bespreken van strategische zaken en had een beleidsadviserend karakter. De meest in het oog springende onderwerpen waren: evaluatie hoofdstructuur, de ontwikkeling van het portfolio-beleid, programma 'Ambities waarmaken', de begroting en jaarplan 2021, online-onderwijs en toetsing en de effecten van de coronamaatregelen. Idealiter wordt tweemaal per jaar een thematische tweedaagse georganiseerd. In verband met de coronamaatregelen was dit in 2020 eenmaal mogelijk (begin maart 2020). Dit overleg stond in het teken van crisismanagement rond de effecten van de coronamaatregelen.

### Crisisteam coronavirus

In maart stelde het college van bestuur een coronacrisisteam in. Hierdoor konden wendbaar en snel besluiten worden genomen. In het team waren de volgende disciplines vertegenwoordigd: onderwijslogistiek, Internationalisering, HRM, communicatie, facilities, college van bestuur en ondersteuning, academies en ICT. Het crisisteam kwam met grote regelmaat bijeen om de actuele stand van zaken te bespreken, vragen vanuit de lijn te beantwoorden en te anticiperen op wat mogelijk komen gaat. Directeuren, de HMR en de raad van toezicht werden via verslagen en/of statusrapporten geïnformeerd over de stand van zaken. Medewerkers en studenten werden door respectievelijk medewerkers- en studentennieuwsbrieven en via het intranet geïnformeerd.

## 8.2 College van bestuur

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de hogeschool en de realisatie van de doelstellingen van de hogeschool, de strategie, de financiering, het beleid en de daaruit voortvloeiende resultaatontwikkeling. Het college legt hierover periodiek verantwoording af aan de raad van toezicht met behulp van geconsolideerde rapportages. Het college is in ieder geval belast met en direct verantwoordelijk voor het vaststellen, monitoren en evalueren van de strategie van de hogeschool, het instellingsplan, het beleid van de hogeschool, het kwaliteitszorgsysteem, het interne risicobeheersings- en controlesysteem, het internationaliseringsbeleid en het integriteitsbeleid. Daarnaast is het college direct belast met onder meer het beheer van alle middelen van de hogeschool, de vaststelling van jaarplan, jaarrekening, het studentenstatuut en het format voor de onderwijs- en examenregelingen (OER's), het inrichten van de medezeggenschap, het afleggen van horizontale en verticale verantwoording, het inrichten van een klachtenregeling voor studenten en het verlenen van behaalde graden.

Het college van bestuur vergaderde in de regel wekelijks. Hierbij waren geregeld academiedirecteuren, dienstdirecteuren en directeuren van verbindingseenheden of specialisten aanwezig om agendapunten toe te lichten.

Als gevolg van de coronamaatregelen was 2020 niet het jaar van de gebruikelijke koffiemomenten en *let's connect*-bijeenkomsten waarmee het college op laagdrempelige wijze het contact met studenten en medewerkers zocht en vond. Daarvoor in de plaats werden diverse *webinars* voor specifieke groepen medewerkers en studenten georganiseerd. Onderwerpen waren online-toetsing, studentenwelzijn, inclusiviteit en discriminatie, internationalisering.

Met regelmaat publiceert het college een eigen nieuwsbrief waarin hetgeen zich afspeelt rond de bestuurstafel wordt gedeeld met medewerkers. Ook worden specifieke besluiten nader toegelicht en de blik op de nabije toekomst gericht.

In verband met het vertrek van Klaas-Wybo van der Hoek per 30 juni 2020 en Max Merckx per 11 juli 2020 benoemde de raad van toezicht per 1 augustus Oscar Couwenberg en Marc Otto tot leden van het college van bestuur. Het nieuwe college stelde een portefeuillevverdeling op en legde deze ter goedkeuring voor aan de raad van toezicht. Het college stelde ook een veranderagenda voor de periode 2020-2024 op.

### Studentadviseur

Vanaf september 2018 wordt het college van bestuur bijgestaan door een studentadviseur: een student die twee dagen in de week meeloopt met het college van bestuur en het college van advies voorziet, specifiek op het terrein van studentzaken. Danique Krikke werd per 1 september 2020 opgevolgd door Annika Verduin. Annika is de derde studentadviseur op rij die deze rol vervult.

### 'Ambities waarmaken'

In de eerste fase van de nieuwe hogeschool na de fusie was de aandacht vooral gericht op de ontwikkeling en implementatie van het onderwijsconcept en het implementeren van de organisatiestructuur. De dienstverlening vond vaak nog plaats op basis van de twee bestaande, 'oude' systemen. Omwille van de ambities met betrekking tot onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie en de daarbij behorende professionele dienstverlening, diende de basis verder op orde te worden gebracht. Daartoe is het programma Ambities waarmaken ingericht.

In 2019 werden teams van dienstdirecteuren en academiedirecteuren gevormd die zich gezamenlijk inzetten voor een van de vijf thema's uit het plan. Het plan werd intern uitgebreid besproken. Tijdens een aantal sessies werd gesproken over wat de gekozen besturingsfilosofie (met als kernpunt integrale verantwoordelijkheid voor academiedirecteuren) in de praktijk betekende. Daarbij werd ook een prioritering aangebracht in de verbeterprojecten. In 2020 werd dit programma afgerond en zijn de nog openstaande punten teruggeleid naar de lijn.

## Besluitvorming

Besluitvorming vindt plaats in de vergaderingen van het college van bestuur, waarbij bij voorstellen de adviezen van verschillende diensten en organen in de hogeschool wordt gevraagd. De besluiten worden maandelijks via het intranet gecommuniceerd.

## 8.3 Raad van toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op het college van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de hogeschool. De raad van toezicht staat het college van bestuur gevraagd en ongevraagd met raad terzijde. Naast deze rollen van toezichthouder op en klankbord voor het college van bestuur, vervult de raad van toezicht de rol van werkgever van de leden van het bestuur. Bij de uitoefening van hun taak richten de leden van de raad van toezicht zich naar het belang van de stichting en de daaraan verbonden hogeschool. In dit jaarverslag heeft de raad van toezicht een eigen verslag van zijn werkzaamheden opgenomen.

## 8.4 Belangenverstrengeling

Er deden zich in 2020 geen vormen van belangenverstrengeling tussen de hogeschool en de leden van het college van bestuur voor.

## 8.5 Bezoldiging

De bezoldiging van de leden van de raad van toezicht en de leden van het college van bestuur voldoet aan de geldende normering van de overheid (Wet Normering Topinkomens). De bezoldiging over 2020 is opgenomen in de jaarrekening 2020 van Stichting NHL Stenden Hogeschool. De bestuurders maakten in 2020 onderstaande kosten voor onder andere reis, verblijf en representatie. De opstelling en verantwoording van deze kosten is in lijn met de 'Regeling declaraties en bestuurskosten CvB leden Bekostigde Nederlandse Hogescholen' die op 20 juni 2018 door de Vereniging Hogescholen aan de minister is aangeboden.

### Overzicht verantwoording declaraties en bestuurskosten CvB-leden van Nederlandse Hogescholen

In onderstaande tabel worden de bestuurskosten verslagen die voor vergoeding in aanmerking komen en in het jaarverslag moeten worden verantwoord.

### Bestuurskosten

	K.W. van der Hoek	E. Schaper	M. Merkx	M. Otto	O. Couwenberg	CvB Gezamenlijk	Totaal
1 Representatie	-	-	-	-	57	-	57
2 Reiskosten binnenland	109	4.743	1.442	299	607	-	7.200
3 Reiskosten buitenland	5	5.647	-	-	-	-	5.652
4 Overige kosten	-	354	-	-	-	-	354
5 Totaal	114	10.745	1.442	299	664	-	13.264

Tabel 13: Overzicht bestuurskosten

## 8.6 Horizontale verantwoording

De hogeschool streeft ernaar om studenten, medewerkers en de omgeving optimaal te betrekken bij de organisatie en inhoud van het onderwijs. Dat gebeurt onder meer door middel van evaluaties, studentenraden en studentenpanels, medezeggenschapsorganen, raden van advies en werkveldadviescommissies en adviesfuncties bij directeuren en college van bestuur.

Naast het noordelijk hbo-beraad en het bestuurlijk overleg met mbo-scholen, werd overleg met zusterhogescholen onder meer gevoerd binnen de Vereniging Hogescholen. Het bestuur van de Vereniging Hogescholen stelt bestuurscommissies in. Deze bereiden het beleid over verschillende aandachtsgebieden voor. De voorzitter van het college van bestuur is lid van de bestuurscommissie arbeidsvoorwaarden. Collegelid Klaas-Wybo van der Hoek was lid van de stuurgroep lerarenopleidingen en de bestuurscommissie internationalisering.

Overleg en samenwerking met kennisinstellingen en overheden in Groningen en Friesland kreeg onder meer vorm in het Hoger Onderwijsakkoord Fryslân (HOAF). In dit akkoord bekrachtigden partijen de samenwerking om in Leeuwarden meer masteropleidingen en promotieonderzoeksprojecten te realiseren. Het doel is om de Friese economie en kennisinfrastructuur te versterken. Dit moet leiden tot meer kennis, een versterkte regionale innovatiekracht met meer bedrijvigheid en meer werkgelegenheid. Het Hoger Onderwijsakkoord borgt de aanwezigheid van de Rijksuniversiteit Groningen in Leeuwarden. Op de Campus Fryslân van de Rijksuniversiteit Groningen biedt de hogeschool in samenwerking met de RUG de masteropleiding Tourism Geography and Planning en de masteropleiding Multilingualism aan. De hogeschool participeert actief in het masteroverleg met de Campus Fryslân.

Met de toeleverende scholen werd overlegd in het kader van verschillende aansluitingsnetwerken zoals VOHO Fryslân, de toeleverende scholen in Drenthe, via jaarlijkse decanendagen, via inhoudelijke samenwerking (met de ROC's als het gaat om associate degrees; met de Drentse technasia als het gaat om het faciliteren van onderzoekend en ontwerpend onderwijs) en via werkbezoeken van het college van bestuur. Het toelatingsbeleid was een punt van overleg met toeleverende scholen en met collega-hogescholen in het Noorden.

De dialoog met het personeel werd gevoerd via de formele weg van deelmedezeggenschapsraden, de hogeschoolmedezeggenschapsraad, maar ook via de informele weg van de regelmatige al dan niet digitale informatiebijeenkomsten die het college van bestuur organiseerde en waar ruimte was voor directe dialoog en discussie. De jaarlijkse 'Kennis Maken Dag' voor alle medewerkers werd geannuleerd in verband met de maatregelen tegen de verspreiding van het coronavirus.

Het contact met de aspirant-studenten werd meer dan ooit onderhouden via de sociale media waarbij veelvuldig huidige studenten als contactpersoon fungeerden. Startende studenten werden in de studiestartweek via allerlei kanalen geïnformeerd. Deze studiestartweek kon in verband met de beperkingen ter beperking van de verspreiding van het coronavirus ook niet op de gebruikelijke manier worden georganiseerd.

Het overleg met de studenten uit de opleidingen liep via studentenraden en studentenpanels en via de opleidingscommissies. De dialoog werd gevoerd in het overleg met de studentenverenigingen, maar steeds vaker ook via sociale media. Deze dialoog werd bevorderd door de opzet van de gebouwen en de onderwijskundige keuzes (leerbedrijven, ateliers en kleine groepen in DBE). Het contact met de alumni werd gecoördineerd door de opleidingen en verliep vooral via opleidingsgebonden groepen op sociale media.

De dialoog met het werkveld kreeg structureel vorm door middel van de raden van advies/werkveldadviescommissies. Elke opleiding (of groep van opleidingen) heeft haar eigen raad van advies/werkveldadviescommissie, die regelmatig bijeenkomt en waarvan de adviezen zwaar wegen. Het college van bestuur heeft jaarlijks een overleg met alle voorzitters. Dit overleg fungeert als adviesorgaan op instellingsniveau. Dit overleg vond als gevolg van de beperkingen ter beperking van de verspreiding van het coronavirus in 2020 niet plaats.

In Emmen werd de dialoog met de werkgevers fysiek georganiseerd rond het Ondernemersplein, waar de gemeente, de Kamer van Koophandel, het MKB en de hogeschool elkaar ontmoeten in de zogenaamde Kenniscampus.

Het college van bestuur overlegde regelmatig met de provincies, zusterinstellingen en andere betrokken partijen in het kader van het Innovatie Pact Fryslân, de Dutch Tech Zone de Economic Board Noord-Nederland, en ook met alle gemeenten waarin de hogeschool gevestigd is.

Alle opleidingen zijn lid van een eigen landelijk overleg waarin de dialoog met collega-opleidingen in Nederland plaatsvindt. Onderwerpen van gesprek binnen de landelijke overleggen waren onder meer: het landelijk beroepsopleidingsprofiel, het niveau en de borging van de eindkwalificaties, uniforme toelatingseisen en uitwisseling van examencommissieleden in het kader van uitvoering van de notitie 'Vreemde ogen dwingen'.

## Inspectie-onderzoek

De hogeschool liet in 2019 op verzoek van de inspectie aanvullend extern onderzoek doen naar de mogelijke besteding van publieke middelen aan private activiteiten en naar een aantal signalen die bij de inspectie waren binnengekomen over het onderwijs in Qatar.

Na overleg met de inspectie en als gevolg van de beperkte jurisdictie van de inspectie besloot de hogeschool zelf aanvullend extern onderzoek te laten uitvoeren en voor te leggen aan de inspectie. Daarnaast gelastte het college van bestuur een additioneel extern onderzoek naar de werking van het systeem van kwaliteitszorg bij het onderwijs in Qatar.

Het externe onderzoek 'systeem van kwaliteitsborging' dat op initiatief van de hogeschool werd uitgevoerd door Certiked werd in het najaar van 2019 afgerond. In het rapport werd geconcludeerd dat: "Het kwaliteitssysteem, het toetssysteem en de kwaliteitscultuur beantwoorden (...) aan de eisen die daaraan in Nederland worden gesteld, mede in het licht de borging van de waarde van de diploma's."

Het externe onderzoek naar publiek-private doorbelastingen in Qatar werd in 2019 afgerond. De inspectie van het onderwijs, dienst rekenschap onderschreef in haar rapport de bevindingen van de externe onderzoeker op het gebied van de publiek-private doorbelastingen en concludeerde dat er "per saldo geen sprake was van aanwending van publieke middelen voor private activiteiten in Qatar". Daarnaast heeft de externe onderzoeker enkele aanbevelingen gedaan om de processen te optimaliseren, die zijn overgenomen door het college van bestuur.

In 2019 vond de accreditatie van de opleiding Hotelmanagement door de NVAO plaats. De NVAO heeft het panel dat de beoordeling doet gevraagd in de beoordeling ook in het bijzonder te kijken naar de kwaliteit van de eindwerken van studenten die een deel van de opleiding in Qatar hebben gevolgd. De NVAO accrediteerde in november 2019 de opleiding.

Ook werden in november 2019 de uitkomsten van het onderzoek naar de signalen met de inspectie gedeeld. Dit leidde ertoe dat de inspectie geen directe aanleiding ziet tot twijfel aan geldigheid van de in Qatar verleende graden.

Tevens werd het principe van *here is there* losgelaten. Met deze nieuwe aanpak wordt een strikte scheiding aangebracht tussen onderwijs leidend tot een graad conform lokale wetgeving en het (WHW)onderwijs in Nederland leidend tot een Nederlandse graad.

Het besluit en het daaropvolgende door NHL Stenden opgestelde toekomstgerichte plan van aanpak waarin geleerd wordt van het verleden maar ook oog is voor de nieuwe wetgeving transnationaal onderwijs en de complexiteit voor examencommissies in de uitvoeringspraktijk werd tezamen met de uitkomsten van de verschillende externe onderzoeken gedeeld met de inspectie. Dit werd door de inspectie positief ontvangen.

In november 2020 maakte de onderwijsinspectie het finale rapport over het onderwijs in Qatar openbaar. De conclusie van het herstelonderzoek luidde dat NHL Stenden voldoet aan de eisen in de wet- en regelgeving aangaande het onderwijs in het buitenland, de toelating van studenten uit Qatar en de rol van de examencommissies.

Als lerende organisatie herijkten we in 2020 ons internationaliseringsbeleid en pasten we dit aan op basis van de diverse onderzoeken. Internationalisering is voor onze werkvelden en studenten onverminderd van belang. Internationale ervaring en de interculturele studie en denkdialog staan centraal. Het internationaliseringsconcept van NHL Stenden maakten we toekomstbestendig en minder kwetsbaar. We bouwen ons internationaal netwerk van betrouwbare partners uit, waarbij we niet meer in eigen beheer Nederlandse degree-programma's in het buitenland zullen verzorgen.

NHL Stenden kijkt terug op een zorgvuldig proces dat onder meer heeft geleid tot een herijking van de wijze waarop NHL Stenden internationalisering vorm en inhoud geeft. Hiermee wordt dus afstand gedaan van het internationale multicampus concept en spreken we van internationale Grand Tour locaties.

## 8.7 Hogeschoolmedezeggenschapsraad (HMR)

### Informatie over de HMR

In de periode tot eind december 2020 kwam de HMR in totaal 34 keer bijeen, waarvan tweemaal met de raad van toezicht inclusief het college van bestuur en veertien maal met het college van bestuur.

De HMR kreeg in 2020 een adviesverzoek en veertien instemmingsverzoeken van het college. Tevens ontving de raad één adviesverzoek van de raad van toezicht. De raad voorzag het college van bestuur tweemaal van ongevraagd advies. Dit leidde tot een evaluatie van het medezeggenschapsreglement en een aantal daarmee samenhangende wijzigingen in het medezeggenschapsreglement. De HMR kreeg onder meer de volgende onderwerpen ter instemming voorgelegd:

- Kwaliteitsafspraken
- Geconsolideerd jaarplan 2020
- Medezeggenschapsreglement (n.a.v. evaluatie)
- Verlofregeling
- Aanpak van verzuim
- Het hogeschoolbrede format voor de OER's
- Studentenstatuut

De HMR kreeg de volgende onderwerpen voor advies voorgelegd:

- Instellingscollegegeld
- Profielschets en benoeming leden college van bestuur
- Profielschets nieuwe leden raad van toezicht

Daarnaast hield de HMR de vinger aan de pols ten aanzien van het dossier ‘pilot zorg en welzijn/de expeditie’ (academies Gezondheidszorg en Social Studies).

## Dagelijks bestuur en commissies

De HMR kent een dagelijks bestuur.

Binnen de HMR werd ook in 2020 gewerkt met commissies. De commissies behandelden advies- en instemmingsaanvragen die de HMR ontving. Door met een kleinere groep mensen naar deze aanvragen te kijken, kon er meer inhoudelijk worden gesproken en maakte het de *workload* voor de plenaire raad beter behapbaar. De commissies adviseerden de voltallige HMR, wanneer de commissies van opvatting waren dat zij genoeg kennis hadden om advies te geven aan de plenaire raad. Door de hoeveelheid commissies werd het werk soms versplinterd. Met de aanstelling van twee nieuwe leden van het college van bestuur koos de raad vanaf september 2020 voor een structuur van vier commissies, namelijk: Financien, Onderwijs en onderzoek, Bedrijfsvoering en Intern/Extern.

## Leden

Vanuit de academie/dienst	Personeel	Studenten
Academie Economics & Logistics en Academie Commerce & International Business	Kees Poelman	Mariam Al Dreibe
Academie Communication & Creative Business en Academie ICT & Creative Technologies	Marina Tjepkema	Freerk Reitsma, waarna vacant
Academie Primair Onderwijs en Academie VO & MBO	Hilly Boers	Eva Wierenga
Academie Stenden Hotel Management School en Academie Leisure & Tourism	Peter Nonhof	Kees Grooteman
Academie Gezondheidszorg en Academie Social Studies	Agnes Brinks	Mirjam Veeneman
Academie Technology & Innovation en Academie Maritiem Instituut Willem Barentsz	Wim van Leunen	Lotte Huizinga, waarna vacant
Academie International Business Administration en Thorbecke Academie	Aleid Brouwer	Lennart van Barneveld
Diensten Bedrijfsvoering	Jeffrey Klein	n.v.t.
Diensten Onderwijs & Onderzoek	Alvar van Rijn	n.v.t.
Vrije zetels	Meta Jaarsma	Riekelt Jan van Veen Marie Meyer Anouk de Jong, waarna vacant

Tabel 14: Samenstelling HMR

## Dagelijks bestuur

In 2020 bestond het dagelijks bestuur uit: Mariam Al Dreibe, Agnes Brinks, Wim van Leunen en Kees Grooteman. Het in 2019 gestarte experiment met de verdeling van de rollen binnen het dagelijks bestuur werd voortgezet. In deze periode was de rolverdeling: Wim van Leunen - duovoorzitter, Kees Grooteman - duovoorzitter, Agnes Brinks - secretaris, Mariam al Dreibe - lid. Het experimenteren met rollen vindt het bestuur passen bij de gedachte dat studenten, binnen hun persoonlijke leervensen, maximaal moeten kunnen profiteren van de door hun aanvaarde

functie. Om dit nog meer inhoud te geven vervulde Kees Grooteman deze periode de rol van duovoorzitter. In deze functie was hij verantwoordelijk voor de helft van alle vergaderingen (overleg-intern-commissie-voorzittersoverleg) en voerde hij overleg met het college van bestuur en raad van toezicht.

In het voorjaar van 2020 vond een tussentijdse evaluatie plaats, uitgevoerd door het dagelijks bestuur, op verzoek van de HMR. Het gaf de leden de gelegenheid om in een besloten setting van gedachten te wisselen over het functioneren van de raad en de eigen rol daarin. Hierbij werd uitdrukkelijk ook gevraagd naar verbeterpunten voor dagelijks bestuur, de raad en het betreffende lid zelf.

Voorkomende werkzaamheden van het dagelijks bestuur waren:

- bespreken van onderwerpen die onder de aandacht van de HMR gebracht moesten worden en het maken van een selectie c.q. prioritering in de behandeling hiervan.
- voorbereiden HMR-vergaderingen en overlegvergaderingen met college van bestuur.
- agenda-overleg met college van bestuur.
- informeel overleg met de leden van academie- en dienstenmedezeggenschapsraden alsmede ook de RvT.
- voorzittersoverleg dagelijks bestuur HMR met voorzitters academie- en dienstenradenmedezeggenschapsraden.
- voorzittersoverleg HMR met de raad van toezicht.
- spoedoverleg met college van bestuur.
- gesprekken over interne coronamaatregelen.
- gesprekken over het dossier Qatar.
- deelname ITK en de externe beoordeling van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen.
- evaluatie van het medezeggenschapsreglement.
- klankbordfunctie. Medewerkers en studenten vonden ook in 2020 de HMR, zowel via de reguliere overlegmomenten als daarbuiten, om zorgen te bespreken en vragen te stellen. Waar relevant en binnen het kader van de medezeggenschap werden zorgen gedeeld met het college van bestuur.
- deelname aan het overleg medezeggenschapsraden hogescholen Noord-Nederland stond op de rol, maar werd vanwege de coronamaatregelen opgeschort.

## Commissie financiën

De financiële commissie bestond uit Kees Grooteman, Jeffrey Klein, Lotte Huizinga, Peter Nonhof en Eva Wierenga. De financiële commissie behandelde onder meer de R-rapportages, waarin de gerealiseerde resultaten (tussentijds) worden vergeleken met de begroting. De HMR vroeg daarbij met name uitleg over de oorzaak van een aantal positieve en negatieve uitschieters. In het najaar van 2020 werden gesprekken gevoerd over de opzet van de kaderbrief 2021. De financiële commissie kreeg inzicht in de financiële positie van de hogeschool.

## Commissie onderwijs en onderzoek

Deze commissie keek mee naar de ontwikkelingen binnen onderwijs en onderzoek ten gevolge van de coronapandemie, inclusief de thuiswerkomstandigheden voor studenten en docenten. Ten aanzien van onderwijs werd vooral gesproken over de mogelijkheden om online-ateliers vorm te geven en werd gepleit voor contactonderwijs waar mogelijk. Tot slot inventariseerde de commissie welke uitgangspunten en besluiten uit het fusiedocument nog aandacht vragen op het gebied van onderwijs en onderzoek.

## Commissie personeel en organisatie

De commissie personeel en organisatie bestond uit Kees Poelman, Meta Jaarsma, Wim van Leunen en Hilly Boers. Vanaf september 2020 ging deze commissie samen met de commissie bedrijfsvoering.

Onderwerpen die aan de orde kwamen:

- werkdrukbeleid
- strategisch HRM-beleid
- professionaliseringsgelden
- professionalisering van docenten
- MTO (Medewerkerstevredenheidsonderzoek)
- protocol arbeidsconflicten
- taakbeleid (invulling van de professionele ruimte)
- ouderenbeleid
- promotieregeling (waarvoor intern een achterbanraadpleging heeft plaatsgevonden)
- toebedeling budget aan resultaatverantwoordelijke teams
- ziekteverzuim in coronatijd

De commissie hield zich daarnaast bezig met vragen van de achterban:

- invulling van de professionaliseringsgelden
- repatriëringsgelden voor studenten die vanwege de coronamaatregelen terug moesten komen uit het buitenland
- aanmeldingsbeleid (21+ toets)

## Commissie studentzaken en bedrijfsvoering

De commissie studentzaken en bedrijfsvoering bestond uit Alvar van Rijn, Mirjam Veeneman, Raoul Michels en Marie Meyer. De commissie trachtte situaties te analyseren, te evalueren en waar nodig acties te ondernemen om zo het studentenklimateit binnen de hogeschool te bevorderen en te borgen. Hier valt te denken aan sociale, emotionele, cognitieve en fysieke behoeftigheden die het welzijn van studenten beïnvloeden tijdens hun studententijd.

De commissie richtte haar aandacht in 2020 onder meer op:

- vernieuwing reglement profileringsfonds
- betrokkenheid bij het plan kwaliteitsafspraken met een focus op het beleid met betrekking tot studieloopbaanbegeleiding.

In 2020 vonden er geen aparte vergaderingen van de commissie plaats. Het voorstel verbetering profileringsfonds werd door de HMR aan het college gedaan. Het voornemen van het college was hier in Q1 een evaluatie van te doen. Vanwege de coronapandemie vond deze evaluatie niet plaats.

## Commissie 'Ambities waarmaken'

Twee leden van de commissie onderwijs en onderzoek, aangevuld met twee andere leden van de HMR waren betrokken bij het programma 'Ambities waarmaken'. De commissie werd middels diverse bijeenkomsten meegenomen in het proces dat was opgezet rondom dat programma. Dit leidde tot presentaties, documenten, gesprekken en uiteindelijk een eindrapport. 'Ambities waarmaken' werd in het overleg tussen HMR en raad van toezicht besproken in het licht het vervolg.

## Commissie evaluatie hoofdstructuur en portfoliebeleid

De voorzitter van de HMR en een lid van de commissie onderwijs en onderzoek waren betrokken bij het project evaluatie hoofdstructuur en het project portfoliebeleid. De HMR ontving in het eerste deel van het verslagjaar de opdrachtformulering voor beide projecten. Net na de zomer werd bekend gemaakt dat het project portfolio door bureau Turner wordt begeleid en de evaluatie van de hoofdstructuur door bureau TwynstraGudde. In de tweede helft van het jaar kreeg de commissie een presentatie van beide bureaus over de voortgang.

## Commissie kwaliteitsafspraken

In de aanloop naar de herbeoordeling van het plan voor de inzet van de studievoorschotmiddelen (plan kwaliteitsafspraken) nam een lid van de commissie onderwijs & onderzoek (Marina Tjepkema) deel aan de voorbereiding van dit proces. Zij was samen met Kees Grooteman en Eva Wierenga lid van de delegatie die door het externe auditpanel werd gehoord over het aangepaste plan kwaliteitsafspraken.

## Commissie intern & extern

De commissie intern & extern, bestaande uit de HMR-leden Wim van Leunen en Riekelt-Jan van Veen, hield zich in het afgelopen half jaar vooral bezig met:

- evaluatie van de hoofdstructuur
- portfoliebeleid
- fusiedocument
- merkenarchitectuur
- Stenden Professionals
- coronamaatregelen
- internationalisering 2.0
- evaluatie verkiezingen

De commissie hield zich ook bezig met onderwerpen die opkwamen vanuit de achterban, bijvoorbeeld de vergoeding van onkosten in het licht van de coronamaatregelen en problemen van studenten met Exchange en Grand Tour.

## Verkiezingen

In december 2020 vonden conform het reglement verkiezingen voor de (deel)medezeggenschap plaats.



9.

## Financieel jaarslag



## 9.1 Inleiding financieel jaarverslag

De verkorte financiële overzichten in dit hoofdstuk zijn ontleend aan de gecontroleerde jaarrekening van Stichting NHL Stenden Hogeschool per 31 december 2020. De jaarrekening is opgesteld conform de richtlijnen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, de richtlijn 660 van de Raad voor de Jaarverslaggeving en overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften en bepalingen zoals weergegeven in Titel 9 van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. De verkorte financiële overzichten bevatten niet alle toelichtingen die zijn vereist op basis van de hierboven genoemde richtlijnen en verslaggevingsvoorschriften. Voor een uitgebreide uiteenzetting van de grondslagen en de volledige toelichtingen wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening 2020 van de Stichting NHL Stenden Hogeschool.

## 9.2 Kengetallen

### Omzet en rentabiliteit

De rentabiliteit geeft het rendement aan dat de hogeschool in het boekjaar heeft behaald (in procenten).

	2020	2019
Rentabiliteit eigen vermogen	-1,51	-0,77
<i>Resultaat na belastingen/eigen vermogen * 100</i>		

Het kengetal rentabiliteit heeft in de context van een onderwijsinstelling een andere betekenis dan in het bedrijfsleven. Het ministerie van OCW stelt dat hiermee niet de mate van winstgevendheid wordt bedoeld, aangezien een onderwijsinstelling geen winstoogmerk heeft. De rentabiliteit geeft binnen het onderwijsveld het resultaat weer van het budgetbeheer van een instelling: de mate waarin inkomsten en uitgaven met elkaar in evenwicht zijn (uitgedrukt in procenten van de totale vermogenspositie). De rentabiliteit voor 2020 is -1,51 in verband met het negatieve resultaat ad. €0,9 miljoen. Het begrote resultaat 2020 was €0,4 miljoen negatief. In 2019 was de rentabiliteit ook negatief als gevolg van het negatieve resultaat.

---

### Liquiditeit

De liquiditeit geeft de mate aan waarin de hogeschool in staat is op korte termijn aan haar verplichtingen te voldoen. De liquiditeitspositie geeft de toestand op 31 december weer. Er is dus sprake van een momentopname.

	2020	2019
Current ratio	22,38	46,79
<i>Vlottende activa/kortlopende schulden * 100</i>		
Quick ratio	22,12	46,49
<i>(Vlottende activa - voorraden)/kortlopende schulden * 100</i>		

Beide ratio's zijn per eind 2020 afgenomen ten opzichte van de stand per eind 2019. Daarmee zijn ze lager dan de signaleringswaarde van 50 die door de inspectie van het onderwijs is gesteld. Dit wordt veroorzaakt door de lage stand van de liquide middelen per 31 december 2020, als gevolg van de investering in gebouwen, inventaris en apparatuur uit eigen middelen. Naast de hiervoor genoemde middelen beschikte NHL Stenden ultimo 2020 over niet getrokken kredietfaciliteiten ad. €21,5 miljoen.

---

## Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft de mate aan waarin de hogeschool in staat is op langere termijn aan haar verplichtingen (rente en aflossing) te voldoen. De solvabiliteitspositie geeft de toestand op 31 december weer. De solvabiliteit is in lichte mate toegenomen ten opzichte van eind 2019. Dit wordt met name veroorzaakt door het lagere balanstotaal als gevolg van de lagere stand langlopende en kortlopende schulden per 31 december 2020.

---

	2020	2019
Solvabiliteit 1	32,31	32,10
<i>Eigen vermogen/balanstotaal * 100</i>		
Solvabiliteit 2	39,97	38,72
<i>(Eigen vermogen + voorzieningen)/balanstotaal * 100</i>		

We constateren dat zowel de solvabiliteit 2 als solvabiliteit 1 boven de ondergrens van 30% ligt.

---

## Signaleringswaarde bovenmatig publiek eigen vermogen

Het publiek eigen vermogen per 31 december 2020 komt niet boven de signaleringswaarde uit, waarmee het eigen vermogen niet hoger is dan redelijkerwijs nodig is voor een gezonde bedrijfsvoering.

## 9.3 Financieel resultaat

### Ontwikkeling financieel resultaat

Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020 (x € 1.000)

	2020	Begroting 2020	2019
<b>Baten</b>			
Rijksbijdragen	156.361	151.167	152.995
Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	5.851	6.032	3.726
(Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	48.334	44.663	48.671
Baten werk in opdracht van derden (contractactiviteiten)	6.288	8.914	10.051
Overige baten	4.121	5.370	5.482
<b>Totaal baten</b>	<b>220.955</b>	<b>216.146</b>	<b>220.925</b>
<b>Lasten</b>			
Personeelslasten	168.748	160.261	162.209
Afschrijvingen	11.687	11.751	11.341
Huisvestingslasten	10.563	9.844	12.057
Overige lasten	29.712	33.470	34.507
<b>Totaal lasten</b>	<b>220.709</b>	<b>215.326</b>	<b>220.114</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>246</b>	<b>820</b>	<b>811</b>
Financiële baten en lasten	-1.145	-1.192	-1.226
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>-899</b>	<b>-372</b>	<b>-415</b>
Belastingen	27	-	-40
Resultaat uit deelnemingen	-6	-	-
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-878</b>	<b>-372</b>	<b>-455</b>

### Toelichting ontwikkeling financieel resultaat

Het resultaat over 2020 bedraagt €0,9 miljoen negatief en is daarmee €0,5 miljoen lager dan begroot. Dit resultaat bestaat conform de jaarrekening voor €1,1 miljoen uit resultaat publieke gelden en voor €2,0 miljoen negatief uit resultaat private gelden.

#### Toelichting baten

In de jaarbegroting was uitgegaan van een Rijksbijdrage van €151,2 miljoen. De aanvullingen naar aanleiding van de aanvullende rijksbijdragebrieven zijn meegenomen, waaronder de compensatie voor de cao-stijgingen. Deze aanvullingen leidden tot een realisatie van €5,2 miljoen boven begroting.

De baten uit college-, cursus- en examengelden waren €3,7 miljoen hoger dan begroot. De stijging ten opzichte van de begroting wordt veroorzaakt door het hogere aantal studenten en doordat er opbrengsten zijn gegenereerd bij de verschillende groepsmaatschappijen, welke niet onder deze post waren meegenomen in de begroting.

De subsidiebaten zijn €0,2 miljoen lager dan begroot. Hier geldt dat de coronacrisis de voornaamste oorzaak is van de daling.

Baten werk in opdracht van derden zijn €2,6 miljoen lager dan begroot. Dit heeft als oorzaak het niet kunnen uitvoeren van onderzoeksopdrachten en het vervallen van cursorisch onderwijs, beide als gevolg van het coronavirus. De overige baten zijn €0,7 miljoen lager dan begroot. De daling wordt grotendeels veroorzaakt doordat het overgrote deel van de excursies en andere studentactiviteiten niet is doorgedaan als gevolg van de coronacrisis.

### **Toelichting lasten**

De personeelslasten zijn €8,4 miljoen hoger dan begroot. De afwijking wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging in het aantal fte, de nieuwe cao, de eenmalige uitkering in de maand juli en de thuiswerkuitkeringen (€7,9 miljoen). De cao-verhoging werd gecompenseerd in de rijksbijdrage.

De gerealiseerde afschrijvingslasten van € 11,7 miljoen komen overeen met de begrote afschrijvingslasten.

De huisvestingslasten over 2020 waren €0,7 miljoen hoger dan begroot, wat met name veroorzaakt wordt door hogere huurlasten doordat we tijdelijk extra ruimtes hebben moeten huren vanwege de verbouwing van het Notiz Hotel.

De €3,7 miljoen lager dan begrote overige lasten wordt veroorzaakt doordat er minder reis- en verblijfkosten zijn gerealiseerd (€0,7 miljoen), minder leermiddelen zijn aangeschaft (€1,0 miljoen), minder geld besteed is aan innovatieprojecten (€1,0 miljoen) en minder aan accreditatiekosten en kosten professionalisering. Dit als gevolg van de coronacrisis. Wel zijn er meer kosten gemaakt voor online marketing.

Het saldo van de financiële baten en lasten ligt iets onder begroting als gevolg van de aflossing van de leningen.

## 9.4 Financiële positie

### Geconsolideerde balans per 31 december 2020 (x €1.000)

Activa	31 december 2020	31 december 2019
<b>Vaste activa</b>		
<b>Materiële vaste activa</b>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	123.729	124.970
Inventaris en apparatuur	44.928	29.827
In uitvoering en vooruitbetalingen	2.465	4.317
Egalisatierekening	-5.604	-5.808
	<u>165.518</u>	<u>153.306</u>
<b>Financiële vaste activa</b>		
Andere deelnemingen	131	137
Overige langlopende vorderingen	27	31
	<u>158</u>	<u>168</u>
<b>Totaal vaste activa</b>	<u>165.676</u>	<u>153.474</u>
<b>Vorraden</b>	169	201
<b>Vorderingen</b>		
Debiteuren	2.911	4.415
Kortlopende vorderingen op groepsmaatschappijen	-	121
Belastingen en premies sociale verzekeringen	103	
Overige kortlopende vorderingen en overlopende activa	10.198	6.662
	<u>13.212</u>	<u>11.198</u>
<b>Liquide middelen</b>	1.140	19.746
<b>Totaal vlottende activa</b>	<u>14.521</u>	<u>31.145</u>
<b>Totaal activa</b>	<u>180.197</u>	<u>184.619</u>
<b>Passiva</b>	31 december 2020	31 december 2019
<b>Eigen vermogen</b>	58.225	59.261
<b>Voorzieningen</b>		
Personele voorzieningen	13.794	12.145
Belastingvoorziening	14	71
	<u>13.808</u>	<u>12.216</u>
<b>Langlopende schulden</b>		
Schulden aan kredietinstellingen	43.279	46.577
<b>Kortlopende schulden</b>		
Kredietinstellingen	3.515	3.965
Crediteuren	8.841	13.408
Belastingen en sociale voorzieningen	8.034	7.133
Schulden terzake van pensioenen	2.213	2.027
Overige schulden en overlopende passiva	42.282	40.032
	<u>64.885</u>	<u>66.565</u>
<b>Totaal passiva</b>	<u>180.197</u>	<u>184.619</u>

## Toelichting ontwikkeling balans

Het balanstotaal nam ten opzichte van 2019 af. Hieronder volgt een puntsgewijze opsomming van de ontwikkelingen die invloed hadden op deze daling:

- De materiële vaste activa zijn €12,2 miljoen in waarde toegenomen als gevolg van de van verbouwing van het Notiz Hotel en verbouwingen op de diverse onderwijslocaties.
- De vorderingen zijn in totaal €2,0 miljoen toegenomen. Dit wordt met name veroorzaakt door de hogere overlopende post projecten per balansdatum als gevolg van meer lopende projecten.
- De liquide middelen zijn per balansdatum afgenomen met €18,5 miljoen, grotendeels als gevolg van dat de investeringen in inventaris en apparatuur uit eigen middelen zijn betaald.
- Het eigen vermogen is afgenomen als gevolg van de toevoeging negatieve geconsolideerde resultaat 2020.
- De toename van de voorzieningen €1,6 miljoen wordt met name veroorzaakt door de toename van het aantal medewerkers die gebruik maakt van de regeling werktijdvermindering senioren.
- De langlopende schulden zijn afgenomen met €3,3 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door de aflossing op de lopende leningen.
- De kortlopende schulden zijn afgenomen met €1,7 miljoen. De voornaamste oorzaak hiervan is een lagere crediteurenstand per balansdatum. Vanwege de coronacrisis zijn er minder uitgaven gedaan.

## 9.5 Treasury

De hogeschool conformeert zich aan de 'regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. In 2020 heeft NHL Stenden haar treasurywetgeving aangepast, welke door de raad van toezicht is goedgekeurd. NHL Stenden heeft een strategie van niet speculeren, waarbij wordt uitgegaan van schatkistbankieren en het beleggen en belenen van middelen hoofdzakelijk bij het ministerie van financiën. Ook voor het valutabeleid kiest de hogeschool voor prudent en eenvoudig beleid (geen complexe instrumenten), gericht op minimalisatie van de (koers)risico's. De hogeschool had geen beleggingen en maakt geen gebruik van derivaten. NHL Stenden beschikt niet over niet-onderwijsgerelateerde beleningen.

## 9.6 Vooruitblik Jaarplan 2021

In 2021 werkt NHL Stenden verder aan het strategisch instellingsplan 2019-2024. Naast het verzorgen van het beste onderwijs voor onze studenten, het uitvoeren van relevant onderzoek op regionaal, nationaal en internationaal niveau en het delen van onze kennis en expertise met betrokken sectoren, zullen de volgende onderwerpen nadrukkelijk op de verschillende agenda's binnen onze hogeschool staan.

- **Herijking opleidingenportfolio:** het huidige opleidingenportfolio heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld als afspiegeling van de behoefte van studenten en het afnemende beroepenveld. Het kan ook worden gezien als een product van de fusie tussen NHL en Stenden. Een herijking van dit portfolio is van tijd tot tijd noodzakelijk om te kijken of ons aanbod nog voldoende aansluit bij de vraag van studenten en het werkveld en of opleidingen nog voldoende onderscheidend zijn ten opzichte van elkaar en andere aanbieders. In de eerste helft van 2021 worden de uitkomsten van deze formele herijking van het opleidingenportfolio in termen van besluitvorming verwacht.
- **Evaluatie van de hoofdstructuur:** nu het stof van de fusie tussen de beide hogescholen aan het dalen is, zal er ook gekeken worden naar de inrichting van de hoofdstructuur. De werking van de besturingsvisie en de structuur zoals die is ontwikkeld bij de fusie wordt tegen het licht gehouden en beoordeeld langs de lijnen van efficiëntie en effectiviteit. De uitkomsten van deze evaluatie en de eventuele vertaling naar gevolgen voor de hoofdstructuur worden in de eerste maanden van 2021 verwacht.

- **Internationalisering 2.0:** Internationalisation 2.0 en Global Network Approach zullen leidende principes zijn voor de activiteiten in het komende jaar. Het thema Internationalisering in eigen land zal het komende jaar een belangrijk aandachtspunt zijn, met name het toevoegen van de kwaliteitsovereenkomst met betrekking tot de internationalisering van DBE, het vergroten van de virtuele mobiliteitsmogelijkheden, het creëren van een internationale leeromgeving en de professionalisering van het personeel met betrekking tot de internationalisering.
- **Definiëring onderzoeksprogramma en lectoratenplan:** deze beleidsvorming vindt plaats om de kwaliteit en de richting van ons praktijkgerichte onderzoek te borgen naar de lijnen van de strategie van de hogeschool.
- **Doorontwikkeling dienstverlening:** in het verlengde – of beter gezegd als uitvloeisel – van de voorgaande bewegingen zal ook gekeken worden naar de dienstverlening. Dienstverlening die als ondersteunend en adviserend wordt ervaren door de onderwijs- en onderzoeksteams. Maar ook kaderstellend en bewakend is om de hogeschoolbrede doelstellingen te kunnen realiseren.

Vijf hoofdambities, die passen bij de ontwikkelingsfase waarin NHL Stenden zich op dit moment bevindt. Die tezamen geven met de focuspunten zoals benoemd in het jaarplan 2021 een helder beeld van waar NHL Stenden in 2021 voor gaat. Met als hoogste doel dat NHL Stenden regionaal, nationaal en internationaal wordt gezien als een geweldige plek om te studeren en te werken.

## 9.7 Begroting 2021

De begroting 2021 van de reguliere activiteiten van NHL Stenden sluit op nul en bevat voor €1,0 miljoen aan nog toe kennen middelen voor de realisatie van innovatieve doelstellingen. Hierbij gaan we ervan uit dat de IC's worden uitgevoerd middels licentieovereenkomsten, waarbij de licentie-opbrengsten zijn meegenomen in de begroting.

Het begrote resultaat 2021 voor Stenden University Hotel BV bedraagt €1,0 miljoen negatief. Dit wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door verwachte omzetzakelijke dalingen gezien de situatie in hotel, restaurant en alle cateringoutlets vanwege de coronacrisis. Daarnaast zien we een tekort ontstaan door verplichte overname van personeel van de voormalige cateraar van Rengerslaan 10. Het verlies wordt in mindering gebracht op het aanwezige private vermogen van Wyswert Beheer BV. Het uiteindelijke begrote resultaat ziet er dan als volgt uit:

Samengevat (x 1.000):

Reguliere begroting NHL Stenden 2021	€ 0
Begroting 2021 Stenden Hotel	€ -/ 1,0 miljoen
Resultaat begroting 2021 NHL Stenden geconsolideerd	€ -/ 1,0 miljoen

- De studievoorschotmiddelen zijn voor 2021 opgenomen in de lumpsum financiering vanuit het ministerie. Deze zijn bestemd voor het uitvoeren van de kwaliteitsafspraken. Er wordt in 2021 door NHL Stenden ongeveer €13,4 miljoen besteed in dit kader, een nadere toelichting en specificatie is opgenomen in het plan 'Verder leren in kwaliteit'.
- Het bedrag aan rijksbijdrage is in de begroting 2021 in totaal €7,5 miljoen hoger dan in de realisatie over 2020 (€156,4 miljoen). Vanwege een wijziging in de systematiek van OCW ontvangen de hbo-instellingen de extra middelen voor hogere studentenaantallen – zoals berekend in de referentieramingen 2020 – niet, zoals voorheen, in het lopende jaar (2020) maar in het opvolgende jaar (2021). Daarnaast zien we een verbetering van ons marktaandeel.
- De collegegelden voor de begroting 2021 zijn ingeschat op basis van de studentenaantallen per 1 oktober 2020, rekening gehouden met een uitval/restitutie percentage van 8,5% en een risicocalculatie in verband met (verwachte) corona-effecten.

## Subsidiebaten, baten in opdracht van derden en overige baten

- De begrote subsidiebaten zijn voor 2021 €0,6 miljoen hoger dan gerealiseerd in 2020 en de baten in opdracht van derden is voor 2021 €2,0 miljoen hoger begroot dan realisatie 2020. De overige baten zijn in de begroting €0,8 miljoen hoger opgenomen dan in de realisatie 2020.
- Ten opzichte van de realisatie 2020 nemen de personele lasten af met €0,9 miljoen. Dit wordt veroorzaakt door de verwachte lagere bezetting binnen de OOP medewerkers. Voor 2021 is verondersteld dat loonstijgingen worden gecompenseerd in de rijksbijdrage. Er is derhalve geen loonkostenstijging begroot.
- De afschrijvingen zijn begroot op basis van de huidige afschrijvingen rekening houdend met de nog uit te voeren investeringen 2020 en de investeringsbegroting 2021. Hierbij is per activum een inschatting gemaakt van het moment van ingebruikname. De begrote afschrijvingslast is €1,0 miljoen hoger dan de afschrijvingslast 2020. Dit wordt veroorzaakt door de relatief hoge investeringen in 2020 ad. €24 miljoen.
- Ten opzichte van de realisatie 2020 zijn de huisvestingslasten €1,3 miljoen lager en de overige lasten €7,7 miljoen hoger. Dit is in lijn met de hogere subsidiebaten en baten in opdracht van derden. Deze overige lasten bestaan uit een diversiteit aan kostensoorten, zoals kosten voor leermiddelen, kantoorbenodigdheden, mediatheek, licenties, reis- en verblijfskosten.

## Financiële lasten

- De financiële lasten 2021 zijn € 0,1 miljoen lager dan de realisatie 2020.

## 9.8 Continuïteitsparagraaf

### Gegevensset A1

	realisatie	prognose	prognose	prognose	prognose	prognose
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal studenten per 1 oktober	24.010	24.547	24.375	24.205	24.035	23.795
Personele bezetting per 31 december						
Bestuur / management (fte)	26	26	26	26	26	26
Personeel primair proces (fte)	1.127	1.127	1.130	1.138	1.131	1.133
Ondersteunend personeel (fte)	733	722	718	712	706	700
Totale personele bezetting (fte)	1.886	1.875	1.874	1.876	1.863	1.859

## Algemeen

De cijfers voor de prognose 2021 t/m 2025 zijn ontleend aan de meerjarenprognose. Onder de noemer management/directie is meegenomen het college van bestuur en het management van de opleidingen en de ondersteunende afdelingen.

## Studentaantallen

Het aantal studenten over de periode 2022-2025 zal naar verwachting dalen. De daling kent meerdere oorzaken. Zoals de referentieramingen duidelijk maken wordt er een stabilisatie/lichte daling verwacht in de komende jaren en een forse daling richting 2030 (voor onze hogeschool is de inschatting 21.500 studenten). Deze lijn verwachten we ook bij NHL Stenden, alleen zal de daling in beide gevallen naar verwachting sterker zijn. Hier liggen demografische factoren aan ten grondslag en de verwachting dat jonge mensen de regio zullen verlaten. Daarnaast zetten we in op een wijziging van de studentenpopulatie: NHL Stenden stuurt aan op nominaal studeren en daarmee verhogen we het aantal studenten dat we financieel bekostigd krijgen. Ook zetten we hierdoor in op reductie van langstudeerders. Per saldo is de verwachting dat onze studentbody in aantallen daalt;

waarbij we minder bekostiging (rijksbijdrage) en collegegelden zullen ontvangen. We proberen de regionale krimp deels te compenseren met toenemende instroom van internationale studenten. Een procentuele toename van het aantal internationale studenten.

## Personele bezetting

Het aantal fte bestuur/management is gelijk gehouden aan de stand per eind 2020, waarbij de ontwikkeling afhankelijk zal zijn van de uitkomsten van de evaluatie van de hoofdstructuur. Het aantal fte ondersteunend personeel daalt en is in 2025 33 fte lager dan de stand per eind 2020, wat in overeenstemming is met de uitkomsten van de benchmark Berenschot. Wegens verwachte efficiency voordelen zal de verhouding tussen onderwijzend en ondersteunend personeel tot en met 2025 verbeteren ten gunste van het onderwijzend personeel, waarbij deze richting de norm van de uitkomst benchmark Berenschot gaat.

## Meerjaren resultatenrekening (gegevensset A2)

*Geconsolideerde NHL Stenden winst- en verliesrekening (x € 1.000)*

	Realisatie 2020	prognose 2021	prognose 2022	prognose 2023	prognose 2024	prognose 2025
Rijksbijdragen	156.361	163.827	163.865	163.440	162.544	161.035
Overige overheidsbijdragen en subsidies	5.851	6.033	6.201	6.201	6.201	6.201
College-, cursus-, les- en examengelden	48.334	43.845	45.502	45.184	44.868	44.419
Baten in opdracht van derden	6.288	8.677	8.366	8.366	8.366	8.366
Overige baten	4.121	4.866	4.030	4.030	4.030	4.030
<b>Totaal baten</b>	<b>220.955</b>	<b>227.248</b>	<b>227.965</b>	<b>227.221</b>	<b>226.008</b>	<b>224.051</b>
Personele lasten	168.747	167.718	165.379	164.960	162.462	161.781
Afschrijvingslasten	11.687	12.748	13.808	13.995	14.783	14.457
Huisvestingslasten	10.563	9.302	10.200	10.000	10.000	10.000
Overige lasten	29.712	37.405	36.825	36.513	35.511	34.548
<b>Totaal lasten</b>	<b>220.709</b>	<b>227.173</b>	<b>226.212</b>	<b>225.468</b>	<b>222.756</b>	<b>220.785</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>246</b>	<b>75</b>	<b>1.753</b>	<b>1.752</b>	<b>3.252</b>	<b>3.266</b>
Financiële lasten	1.145	1.075	1.753	1.752	1.752	1.766
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsvoering voor belastingen</b>	<b>-899</b>	<b>-1.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>
Belastingen	27	-	-	-	-	-
Resultaat deelnemingen	-6	-	-	-	-	-
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-878</b>	<b>-1.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.500</b>	<b>1.500</b>

## Toelichting op de meerjaren-resultatenrekening

### Algemeen

In het meerjarenperspectief is geen rekening gehouden met loon- en prijsstijgingen. De veronderstelling is dat mogelijke loon- en prijsstijgingen worden gecompenseerd in de rijksbijdrage.

### Rijksbijdrage

De meerjarenprognose onderwijsbekostiging hbo (macrokader) laat een daling zien over de jaren 2022 t/m 2025 en het ligt in de lijn der verwachting dat NHL Stenden er in absolute bedragen de komende jaren ook op achteruit zal gaan. De voorlopige bekostigingsaantallen voor zowel inschrijvingen als graden (peildatum 1 oktober 2020) tonen een significante groei aan t.o.v. het voorgaande jaar en dat kan een positief effect hebben op de begroting van 2022. Onzekere factoren zijn de hoogte van de profielprijs per student en onze relatieve marktpositie, maar we verwachten wel een kleine groei in de rijksbijdrage en in ons marktaandeel. Vanaf 2023 prognosticeren we een daling, in lijn met de 'Referentieramingen 2020' (ministerie OCW).

Deze referentieramingen zijn beleidsarme ramingen, wat betekent dat effecten van (toekomstig) beleid niet worden doorberekend, tenzij daar zwaarwegende gronden voor zijn. Dit jaar zijn zulke correcties niet toegepast. In de eerstkomende jaren (tot 2027) verwacht het CBS dat in Nederland minder kinderen worden geboren dan verwacht. Op de lange termijn (vanaf 2028) worden er meer geboorten geraamd in de bevolkingsprognose. Dit komt door twee tegengestelde bewegingen. Enerzijds is de verwachting dat vrouwen minder en later kinderen krijgen. Anderzijds neemt het aantal geboorten toe door de toegenomen verwachting van immigratie.

Van het aantal studenten in het hbo doet 94,1% in 2019 een bachelor, 3% een ad en 2,9% een master. Het studentenaantal in het hbo is de afgelopen tien jaar met meer dan 10% gegroeid, in de ramingen wordt verwacht dat dit de komende jaren stabiliseert en de jaren erna (tot 2030) sterk zal dalen. Dit hebben wij ook meegenomen in de prognoses. Er is een verschuiving zichtbaar van met name de bachelor naar een toename in ad's, ook binnen onze hogeschool zien we deze beweging. In 2017-2018 zijn de examens voor de ad wettelijk erkend. Sindsdien zijn er meer ad-opleidingen bijgekomen. Dit heeft geleid tot een grotere toestroom van studenten naar het hbo, vooral vanuit MBO bol 4 en van buiten het bekostigd onderwijs.

Al in 2018-2019 nam het aantal bachelorstudenten in het deeltijdonderwijs toe, en nam het aantal studenten in het voltijdonderwijs af. Deze trend zien we vanaf 2020 doorzetten. Verklaring van de afname in te verwachten bachelorstudenten de komende jaren is de veranderende bevolking: er zullen in Nederland minder personen in de relevante leeftijdscategorie (tussen 17-25 jaar) zijn. De voltijd-master wordt populairder, ten koste van de deeltijd-master.

Vanwege demografische factoren die krimp veroorzaakt hebben in zowel het primair als het voortgezet onderwijs verwachten we de komende jaren ook een daling van studentenaantallen (hoger dan de ramingen) in het hbo in onze regio en daarmee voor onze organisatie. NHL Stenden zet in op internationalisering en de referentieramingen tonen een stijging van studentenaantallen vanuit het buitenland, zowel uit EER-landen als uit niet-EER landen. Dit zou dan ook een positief (of dempend) financieel effect moeten hebben.

De begrote rijksbijdrage voor de periode 2021 tot en met 2025 is gebaseerd op de meest actuele inzichten. Meer concreet betekent dit dat in het meerjarenperspectief is uitgegaan van de volgende uitgangspunten m.b.t. de studievoorschot- en profileringsmiddelen:

- De budgetreeks met (90% van de) studievoorschotmiddelen is voor de jaren 2019-2021 (net als in 2018) onvoorwaardelijk opgenomen in het onderwijsdeel en verdeeld naar rato van de studentgebonden financiering en onderwijsopslag percentages. Voor de jaren 2022-2024 wordt de budgetreeks apart zichtbaar als kwaliteitsbekostiging. De verdelingsgrondslag is overigens hetzelfde, mits de minister positief oordeelt (na advies door de NVAO) over de gemaakte kwaliteitsafspraken. De resterende 10% van de middelen studievoorschot is voor stimulering landelijke prioriteiten. Ook hiervoor is in het meerjarenperspectief verondersteld dat de toedeling in lijn ligt met het huidige aandeel van de hogeschool in de rijksbijdrage.
- Conform de afspraken in het Sectorakkoord hbo uit 2018 zijn de zogenoemde 2%-middelen (profilering en zwaartepuntvorming) uit de prestatieafspraken 2012-2016 vanaf 2019 opgenomen in de reguliere bekostiging naar rato van de studentgebonden financiering en de onderwijsopslag percentages. Tegelijkertijd is afgesproken dat de hogescholen in gezamenlijkheid afspraken maken over de continuering van de Centers of Expertise, die immers voorheen afzonderlijk gefinancierd werden uit deze middelen. In de begroting is dit voor NHL Stenden doorgerekend tegen het verwachte marktaandeel, voor 2021 is het ongeveer € 2,2 mln.

## Collegegelden

Het aantal studenten zal over de periode 2022-2025 dalen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat 2021 meerjarig een vertekend beeld geeft vanwege de getroffen Corona maatregelen. Zoals hiervoor toegelicht hebben meer studenten zich (her)ingeschreven vanwege o.a. uitstel van het BSA, voorwaardelijke toelating en uitgesteld afstuderen. We verwachten dan ook een hogere uitval/ uitstroom en minder inschrijvingen in studiejaar 2022-2023 en de jaren daarna.

De daling kent meerdere oorzaken. Zoals de referentieramingen duidelijk maken wordt er een stabilisatie/ lichte daling verwacht in de komende jaren en een forse daling richting 2030 (voor onze hogeschool is de inschatting 21.500 studenten). Deze lijn verwachten we ook bij NHL Stenden, alleen zal de daling in beide gevallen naar verwachting sterker zijn. Hier liggen demografische factoren aan ten grondslag en de verwachting dat jonge mensen de regio zullen verlaten. Daarnaast zetten we in op een wijziging van de studentenpopulatie: we sturen op nominaal studeren en daarmee verhogen we het aantal studenten dat we financieel bekostigd krijgen. Ook zetten we hierdoor in op reductie van langstudeerders. Per saldo is de verwachting dat onze studentbody in aantallen daalt; waarbij we minder bekostiging (rijksbijdrage) en collegegelden zullen ontvangen. Zoals hiervoor ook kort benoemd proberen we regionale krimp deels te compenseren met toenemende instroom van internationale studenten. Een procentuele toename van het aantal internationale studenten (betalen het hogere instellingscollegegeld) heeft een positief effect op de baten collegegelden.

## Overige overheidsbijdragen en subsidies, baten in opdracht van derden en overige baten

De overheidsbijdragen en subsidies, baten in opdracht van derden zijn voor de begroting 2022 t/m 2025 conform de begroting 2021 opgenomen met uitzondering van de baten werkzaamheden derden die € 0,4 miljoen lager is opgenomen. Door massa en cross-overs is de nieuwe hogeschool in staat middelen uit 2e en 3e geldstroom binnen te halen. De overige baten zijn voor de begroting 2022 t/m 2025 € 0,8 miljoen lager opgenomen ten opzichte van 2021.

## Personeelslasten

Het aantal fte Bestuur/management is gelijk gehouden, waarbij de ontwikkeling afhankelijk zal zijn van de uitkomsten evaluatie organisatiestructuur. Het aantal fte ondersteunend personeel daalt en is in 2025 33 fte lager dan de stand per eind 2020, wat in overeenstemming is met de uitkomsten van de benchmark Berenschot.

Wegens verwachte efficiency voordelen zal de verhouding tussen onderwijzend en ondersteunend personeel t/m 2025 verbeteren ten gunste van het onderwijzend personeel, waarbij deze richting de norm van de uitkomst benchmark Berenschot gaat.

## Afschrijvingslasten

De begrote afschrijvingslast neemt tot 2024 toe en daalt in 2025 tot een niveau van € 14,5 miljoen in 2025. Deze afschrijvingslast is gerelateerd aan de meerjaren investeringsbegroting.

## Huisvestingslasten

De huisvestingslasten nemen geleidelijk af in de komende jaren en zullen naar verwachting in 2025 € 10 miljoen bedragen. Mogelijke toekomstige prijsstijgingen worden verondersteld te worden gecompenseerd in de rijksbijdrage.

## Overige lasten

Van de overige lasten wordt verwacht dat deze jaarlijks zullen afnemen conform de daling van de rijksbijdrage en collegegelden, waarbij ook rekening is gehouden met de ontwikkeling van de subsidiebatens en baten in opdracht van derden. De daling in 2022 ten opzichte van 2021 wordt daarnaast veroorzaakt door de begrote reservering voor Corona in 2021 onder deze post ad. € 2 miljoen welke niet in de begroting vanaf 2022 is opgenomen. Daarnaast is de reservering innovatiemiddelen in 2021 onder de instellingslasten opgenomen, waar deze in de begroting vanaf 2022 onder de personeelslasten is opgenomen.

## Financiële lasten

De financiële lasten zijn begroot op basis van een cash flow prognose en zullen in de komende jaren gelijk blijven met een jaarlijkse begrote last van rond de € 1.8 miljoen.

## Meerjarenbalans (gegevensset A3)

Geconsolideerde NHL Stenden balans (x € 1.000)

	Realisatie 2020	prognose 2021	prognose 2022	prognose 2023	prognose 2024	prognose 2025
Materiële vaste activa	165.518	160.770	159.972	158.817	157.024	154.308
Financiële vaste activa	158	158	158	158	158	158
<i>Totaal vaste activa</i>	<i>165.676</i>	<i>160.928</i>	<i>160.130</i>	<i>158.975</i>	<i>157.182</i>	<i>154.466</i>
Vorraden	169	169	169	169	169	169
Vorderingen	13.212	13.212	13.212	13.212	13.212	13.212
<i>Totaal vlottende activa</i>	<i>13.381</i>	<i>13.381</i>	<i>13.381</i>	<i>13.381</i>	<i>13.381</i>	<i>13.381</i>
Liquide middelen	1.140	11.852	9.353	7.211	7.207	8.126
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>180.197</b>	<b>186.161</b>	<b>182.864</b>	<b>179.567</b>	<b>177.770</b>	<b>175.973</b>
Eigen vermogen	58.225	57.225	57.225	57.225	58.725	60.225
<i>Algemene reserve</i>	<i>58.225</i>	<i>57.225</i>	<i>57.225</i>	<i>57.225</i>	<i>58.725</i>	<i>60.225</i>
<i>Bestemmingsreserve</i>	-	-	-	-	-	-
<i>Overige reserves en fondsen</i>	-	-	-	-	-	-
Voorzieningen	13.808	14.408	14.408	14.408	14.408	14.408
Langlopende schulden	43.279	51.683	48.386	45.089	41.792	38.495
Kortlopende schulden	64.885	62.845	62.845	62.845	62.845	62.845
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>180.197</b>	<b>186.161</b>	<b>182.864</b>	<b>179.567</b>	<b>177.770</b>	<b>175.973</b>

## Algemeen

De balans geeft inzicht in de ontwikkeling van de bezittingen, schulden en het vermogen.

## Materiële vaste activa

In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met de investeringsbegroting. De gespecificeerde investeringsbegroting ziet er als volgt uit:

## Investeringsbegroting

<i>Investeringen(* € 1.000)</i>	2021	2022	2023	2024	2025
IT	1.400	2.210	2.290	2.690	2.690
Vastgoed	5.500	9.500	9.250	9.000	7.750
Onderwijs en Onderzoek	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Overig	100	300	300	300	300
<b>Totaal</b>	<b>8.000</b>	<b>13.010</b>	<b>12.840</b>	<b>12.990</b>	<b>11.740</b>

De effecten hiervan zijn verwerkt in de balans (materiële vaste activa), winst- en verliesrekening (afschrijvingen), cashflow overzicht (financiering) en de kengetallen (solvabiliteit).

## Financiële vaste activa

Deze activa hebben betrekking op de leningen u/g. Op deze leningen vindt jaarlijks een minimale aflossing plaats. Daarnaast worden naar verwachtingen geen nieuwe leningen verstrekt.

## Vlottende activa

In de meerjarenbalans is verondersteld dat de vlottende activa per saldo nagenoeg gelijk zullen blijven.

## Liquide middelen

De liquide middelen zijn een resultante van het cashflow overzicht. NHL Stenden opereert de komende jaren binnen de bestaande kredietfaciliteiten ad € 21,7 miljoen waarvan in de begroting 2021 waarschijnlijk circa € 11,7 miljoen wordt opgenomen.

## Eigen vermogen

Voor 2021 wordt een tekort van € 1,0 miljoen begroot (ten laste van het private domein) en de jaren 2022 en 2023 wordt uitgegaan van een 0-begroting. In 2024 en 2025 zal het eigen vermogen ieder jaar met 1,5 miljoen toenemen op basis van het begrote positieve resultaat.

NHL Stenden heeft een eigen vermogen van voldoende omvang om het negatieve resultaat van 2020 en het begrote negatieve resultaat 2021 op te vangen en de begrote investeringen uit te voeren, met instandhouding van een solvabiliteitsniveau II van minimaal de 30%.

## Voorzieningen

We verwachten dat in 2021 de voorziening met € 0,6 miljoen zal toenemen als gevolg van de dotatie voorziening werktijdvermindering senioren. Vanaf 2022 dat de dotaties en onttrekkingen per saldo in evenwicht zijn.

## Langlopende schulden

Naar verwachting zal medio 2021 als gevolg van verruiming van de Schatkistbankierenfaciliteit de liquiditeitsruimte vergroot worden met circa 11 miljoen. Er zal jaarlijks worden afgelost op de bestaande langlopende schulden (€ 3,3 miljoen vanaf 2020). We zien dan ook dat het saldo langlopende schulden per eind 2025 dan ook weer lager is dan de stand per eind 2020.

## Kortlopende schulden

De kortlopende schulden blijven over de planperiode nagenoeg gelijk.

## 9.9 Financiële gevolgen coronacrisis

De wereldwijde uitbraak van het coronavirus heeft ook in 2021 een grote impact op NHL Stenden. NHL Stenden heeft een aantal maatregelen genomen om de effecten van het coronavirus te beheersen. De gezondheid van onze studenten en medewerkers staat hierbij voorop. NHL Stenden doet er alles aan om de continuïteit van het onderwijs en toetsing te waarborgen. Daarbij kunnen en willen we geen concessies doen aan de vastgelegde kwaliteitsnormen voor tentamens en examens.

De primaire verantwoordelijkheid voor het welzijn van studenten en medewerkers is belegd binnen academies en diensten. Daarbij krijgen zij intensieve ondersteuning en begeleiding vanuit verschillende disciplines. Daarnaast heeft het college van bestuur periodiek overleg met het dagelijks bestuur van de HMR om de stand van zaken en de te nemen maatregelen te bespreken. De voorzitter van de raad van toezicht en de voorzitter van het college van bestuur hebben eveneens regelmatig overleg. Verder stuurt het college van bestuur met regelmaat schriftelijke statusrapporten naar de HMR en raad van toezicht. Op landelijk niveau wordt afgestemd met de regering via de Vereniging Hogescholen en er wordt nauw contact onderhouden met vestigingsplaatsen en overheden.

De reguliere processen, zo goed en zo kwaad als dat onder deze omstandigheden kan, gaan door. De verdere invoering van DBE, de ontwikkeling van Zwaartepunten, de voorbereidingen voor de kaderbrief, herijking opleidingenportfolio, evaluatie van de hoofdstructuur en nog vele andere hogeschoolbrede en lokale ontwikkelingen. Veel effort is gestoken in de transitie van fysiek naar online onderwijs. Studenten krijgen online-onderwijs en ook toetsen worden online afgenomen. Door middel van het programma Proctorexam, waarmee het mogelijk is om op afstand te kunnen surveilleren wordt de kwaliteit van afname van de toetsen gewaarborgd. Hierbij is er sprake geweest van een goede afstemming met de verschillende examencommissies en de medezeggenschap (AMR/HMR).

Met betrekking tot de internationale campussen en het Stenden University Hotel BV wordt veel energie gestoken in het laten doorgaan van alle onderwijsactiviteiten. Stenden University Hotel BV geeft, als leerbedrijf voor de opleiding hotelmanagement, ook online onderwijs aan studenten. De impact op het commerciële resultaat, door sluiting van de hotelkamers en het restaurant en annuleren van evenementen, wordt nauwlettend in de gaten gehouden. Ook voor de internationale sites is de doelstelling dat het onderwijs zoveel mogelijk digitaal doorgang vindt. Voor de Grand Tour lukt dit ook.

De financiële impact van het coronavirus voor 2020 is intern in kaart gebracht en bedraagt per saldo een lastenpost ad. €1,8 miljoen. Deze wordt met name veroorzaakt door de lagere opbrengst van de catering en het hotel ad. €1,1 miljoen. Daarnaast heeft de lagere opbrengst 2e en 3e geldstroom binnen de academies ad €0,7 miljoen een behoorlijke impact. De versnelling digitalisering heeft in 2020 €0,6 miljoen extra gekost, waar we aan de andere kant een besparing zien in met name de reis- en verblijfkosten, kosten open dagen en kosten Ubuntu. Het lagere resultaat van de deelnemingen wordt geheel gecompenseerd door de lagere kosten voor Grand Tour uitbesteed onderwijs en ten slotte wordt de extra thuiswerkvergoeding gecompenseerd door de lagere uitgekeerde vergoeding woon-werk verkeer.

Wat betreft de impact op de financiële meerjarenbegroting constateren we dat we door corona enerzijds te maken hebben met hogere studentaantallen, dus hogere collegegelden en anderzijds een negatief resultaat zal hebben op het onderwijsrendement. Mede als gevolg van de politieke maatregelen is het nu voor met name de lange termijn nog niet te overzien welke financiële gevolgen de coronacrisis voor ons als hogeschool exact heeft. Daarbij verwachten we substantiële middelen vanuit het nationaal programma onderwijs. De rijksbijdragen en collegegelden zullen de belangrijkste inkomsten blijven vormen voor NHL Stenden (ruim 90 %) en deze zullen in belangrijke mate een stabiele inkomstenbron blijven. Ook de kwaliteitsmiddelen zijn voor 2021 gegarandeerd. NHL Stenden heeft op dit moment een gezonde financiële positie en voldoende liquiditeit om deze impact op te kunnen vangen en te blijven voldoen aan de ratio's. Niet uit te sluiten valt dat er bezuinigingsmaatregelen genomen moeten worden als er meer duidelijkheid is over de financiële omvang van de corona maatregelen. Hierbij is opgemerkt dat NHL Stenden beschikt over een rekening-courant-faciliteit binnen Schatkistbankieren van €21,75 miljoen om tijdelijke noodsituaties op te kunnen vangen.

De maatregelen als gevolg van de impact van de coronacrisis hebben onder andere invloed op:

- Oninbare vorderingen op collegegelden van studenten die geen bijbaan meer hebben, restituties vanwege uitschrijven en uitschrijven van internationale studenten.
- Halvering collegegelden en compensatie middelen extra inzet.
- Studenten die langer over hun studie doen door uitvallen/afbreken van stage.
- Afgestudeerders die niet tijdig kunnen afstuderen doordat afstudeerbedrijf/instelling geen begeleiding/leerplek kan bieden.
- Studenten die langer over hun studie (gaan) doen omdat selectie op geschiktheid in eerste jaar via BSA en studieadvies niet plaatsvindt door opschorting BSA, waardoor er een risico is op meer vertraging en een switch later in de studie.
- Wegvallen en terugval van instroom buitenlandse studenten. In een aantal landen is het middelbare schoolexamen uitgesteld waardoor deze studenten niet in september kunnen instromen.
- Lagere instroom in het hoger onderwijs vanuit voortgezet onderwijs en mbo.
- Lagere instroom studenten door onzekerheid over mogelijkheden Grand Tour.
- Lagere baten uit tweede en derde geldstroom door uitstel of afstel van betreffende subsidies en projecten in toegepast (contract)onderzoek en contractonderwijs.
- Hogere kosten voor faciliteiten voor het verzorgen van online onderwijs en het thuiswerken door medewerkers.
- Hogere kosten voor (personele) voorzieningen door onvoorspelbaarheid in verlof en uitval door ziekte.
- Aanvullende kosten als gevolg van vertraging in huisvestingsinvesteringen.

NHL Stenden verwacht dat uiterlijk begin september 2021 een regulier studiejaar van start kan gaan. Zodoende is de lange termijn weergave van de meerjarenbegroting in de continuïteitsparagraaf gegrond. Op basis van de beschikbare informatie, de liquiditeitspositie en het eigen vermogen heeft NHL Stenden geen gerede twijfel ten aanzien van de continuïteit van de organisatie en wordt er geen continuïteitsrisico onderkend. De jaarrekening is zodoende opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

## 9.10 Risicoparagraaf

### B1. Rapportage aanwezigheid en werking interne risicobeheersingssysteem- en controlesysteem

#### Risicohouding

De risicohouding van de hogeschool is, als maatschappelijke organisatie waar ruim 24.000 studenten studeren, te kwalificeren als risicoavers. Dit betekent dat (grote) risico's niet willens en wetens actief worden opgezocht. Risicoavers betekent overigens niet dat de hogeschool geen enkel risico loopt of dat risico's nooit bewust worden gelopen. Er wordt echter voorzichtig met de ter beschikking gestelde publieke middelen omgegaan en er wordt inzichtelijk gemaakt welke risico's worden gelopen. Dit gebeurt veelal door middel van periodieke informatievoorziening en besluitvorming. De medewerkers hebben een grote verantwoordelijkheid voor het dagelijks maken van de juiste afwegingen. Het bestuur onderkent dat zij dit alleen succesvol kunnen doen als risicomangement niet een doel op zich is, maar een gedachtegoed waarmee het mogelijk wordt om expliciet nog meer inzicht en bewust zijn te creëren in de mate waarin de gestelde doelstellingen voor onze studenten, de beroepspraktijk en de maatschappelijke omgeving worden gerealiseerd.

## Risicobeheersingssysteem

Op basis van de notitie risicomangement heeft het college van bestuur vastgesteld dat risicobeheersing integraal en expliciet ingepast moet worden in de bestaande planning en controlcyclus. Dit betekent dat risico's breed in de organisatie benoemd en geadresseerd worden. In 2019 is de cyclus begonnen met de strategische risicoanalyse op instellingsniveau tussen de raad van toezicht en het college van bestuur op basis van de gestelde doelen in het strategisch instellingsplan. Jaarlijks worden op basis van een format risicokaart, die onderdeel is van het rapportageformat de risicoparagrafen van de jaarplannen van academies, diensten en verbindingseenheden opgenomen en besproken met het college van bestuur. Op deze manier worden de strategische risico's die zijn geïdentificeerd beheerst via de reguliere planning en control-cyclus. Dit op basis van de vastgestelde kadernota, de daaraan gerelateerde jaarplannen van de organisatieonderdelen, periodieke informatievoorziening en periodieke R-gesprekken tussen het management van de organisatieonderdelen en het college van bestuur. De operationele risico's en beheersingsmaatregelen zijn verankerd in de operationele processen. In de komende jaren zal de evaluatie van de risico's en de bijbehorende beheersmaatregelen en acties versterkt worden. Daarnaast verwachten we geen belangrijke aanpassingen op het risicobeheersingssysteem.

## B2. Beschrijving van de belangrijkste risico's en onzekerheden

Op basis van de vastgestelde strategische risicokaart 2019-2024 geven we hierbij de belangrijkste strategische risico's en onzekerheden weer voor NHL Stenden voor de komende jaren, met de daaraan gekoppelde beheersmaatregelen. Conform de opzet van risicomangement is dit gekoppeld aan de doelstellingen. Daarnaast geven we de operationele risico's weer, die in relatie staan met de doelstellingen. Er zijn naast de coronacrisis geen risico's en onzekerheden die in het boekjaar 2020 een belangrijke impact op de entiteit hebben gehad. Naar verwachting zal ook voor 2021 en mogelijk komende jaren het genoemde risico van de coronacrisis de grootste impact hebben op de financiële positie van NHL Stenden.

### Strategische risico's

Conform het strategisch instellingsplan is het uiteindelijke doel van NHL Stenden de hoogst mogelijke kwaliteit in onderwijs, onderzoek en voorzieningen te bieden voor de studenten, voor de beroepspraktijk en de maatschappelijke omgeving. Deze is in onderstaande strategische risicokaart onderverdeeld naar:

- De hoogst mogelijke kwaliteit van onderwijs en onderzoek bieden op basis van ons uniek profiel, zijnde DBE, zwaartepunten en geïnternationaliseerde hogeschool.
- De hoogst mogelijke kwaliteit van voorzieningen bieden.
- De kwaliteit van onze medewerkers en organisatie optimaliseren.

### Design Based Education

- Het risico bestaat dat eind 2024 DBE niet voldoet aan de binnen de hogeschool gestelde standaarden als gevolg van beperkte tijd of middelen om DBE met kwaliteit en diepgang te implementeren. Als beheersmaatregelen worden de onderwijseenheden die DBE ontwikkelen gefaciliteerd door middel van budget, training en advies. Daarnaast is een beheersmaatregel het vaststellen van heldere criteria in het onderwijskwaliteitsbeleid (inclusief KPI's) en het energie steken in het overtuigen en verleiden van medewerkers. Het delen van best practices is van belang.
- Het bruto risico is geformuleerd dat het niet lukt om voldoende praktijkopdrachten te vinden, waardoor de gewenste verbinding tussen onderwijs, toegepast onderzoek en de praktijk niet optimaal verloopt. De beheersmaatregel bevindt zich in het sturen op basis van het strategisch onderzoeksbeleid en onderwijsbeleid. Daaraan gekoppeld het hanteren van doelgerichte communicatie op de kansen en meerwaarde van de ateliers en het betrekken van externen.

- Het risico bestaat dat de facetten van DBE niet door alle stakeholders, in het bijzonder visitatiepanels, expliciet worden herkend. Op basis van het strategisch onderwijsbeleid 2019-2024 wordt hier op gestuurd (door middel van de PDCA-cyclus). Als beheersmaatregel vinden vanuit de eigen hogeschool (lectoraat) onderzoeken DBE plaats. Daarnaast is de hogeschool bezig met externe profilering en het organiseren van communicatie over de inhoud van DBE in combinatie met de uitkomsten van de onderzoeken.
- Het risico bestaat dat de facetten van DBE niet goed worden gewaardeerd met als gevolg negatieve resultaten van opleidingsvisitaties, lagere tevredenheidsonderzoeken en lagere waardering vanuit de beroepspraktijk. Als beheersmaatregel vinden vanuit de eigen hogeschool (lectoraat) onderzoeken DBE plaats. Daarnaast is de hogeschool bezig met externe profilering en het organiseren van communicatie over de inhoud van DBE in combinatie met de uitkomsten van de onderzoeken.

## Zwaartepunten

- Omdat niet iedere opleiding en onderzoekseenheid logisch te koppelen is aan de geformuleerde zwaartepunten (Vital Regions, Smart Sustainable Industries en Service Economy) bestaat het risico dat de zwaartepunten onvoldoende gerealiseerd worden. Als beheersmaatregel is geformuleerd dat de herkenbaarheid en inhoud scherp worden gemaakt voor zowel intern als naar de buitenwereld. Keuzes worden gemaakt en er wordt gestuurd op basis van de notitie zwaartepuntenbeleid 2019-2024 in combinatie met de jaarplannen.

## Geïnternationaliseerde hogeschool

- Er bestaat een risico dat door de (politieke) discussie inzake internationalisering de uitbreiding van het aantal internationale activiteiten en Grand Tour locaties stagneert of afneemt. De beheersmaatregelen bestaan uit het hebben en communiceren van een visie op de positie van internationalisering. Daarbij zorgt de hogeschool voor een open mindset en agility om andere mogelijkheden en uitgewerkte scenario's voor internationalisering vorm te geven.

## De hoogst mogelijke kwaliteit van voorzieningen bieden

- Tijdens de transitieperiode lopen twee concepten door elkaar (oude opleidingen uitgefaseerd en DBE geïmplementeerd) waarbij het risico bestaat dat de fysieke voorzieningen (communities en ateliers) niet voldoende zijn ingericht en er onvoldoende capaciteit voor DBE is. Ter beheersing wordt het masterplan huisvesting herijkt en uitgevoerd op de transitieperiode in afstemming met de academies, diensten en sites.
- Het risico is aanwezig dat het kwaliteitszorgsysteem niet adequaat is geïmplementeerd, waardoor er een gebrek is aan efficiency en aantoonbaarheid, wat extra kosten met zich mee zal brengen. Als beheersmaatregel vindt de uitvoering plaats binnen kwaliteitsbeleid en ambities waarmaken.

## De kwaliteit van onze medewerkers en organisatie optimaliseren

- De strategie vraagt om andere (leiderschaps-)competenties. Hierdoor ontstaat het risico dat de kwaliteit van de medewerkers niet hoog genoeg is in relatie tot DBE, zwaartepunten en multicampus en we onvoldoende tijd en ruimte hebben om de medewerkers op elk vlak te professionaliseren. Dit naast de verwachte piek in pensioengerechtigden en de beperkte ruimte in arbeidsvoorwaarden, waardoor de hogeschool in de huidige 'werknemersmarkt' onvoldoende geschikte medewerkers kunnen aantrekken. Naast het sturen op de kwaliteit professionalisering en strategisch HRM beleid is het uitvoeren van het management development programma een beheersmaatregel. Andere beheersmaatregelen zijn het beschikbaar stellen van voldoende middelen en gezamenlijk optrekken met het werkveld en andere hogescholen.

- Dat de gewenste cultuur van proactief en flexibel gedrag, voldoende kwaliteitscultuur en willen samenwerken nog niet overal gerealiseerd is in de transitiefase is ook een risico. Het faciliteren van een cultuurontwikkelprogramma in relatie met DBE, resultaat verantwoordelijke teams en dienend leiderschap zijn beheersmaatregelen om het risico te mitigeren.

## Algemeen

- Er bestaat een risico dat door de veelheid aan opleidingen de focus beperkt is, waardoor de hogeschool de gestelde doelen niet of beperkt kan realiseren. Als beheersmaatregel wordt de portfoliodiscussie gevoerd, worden scenario's geschetst en indien nodig keuzes gemaakt. Naast brede bachelors maken van keuzes waarin de hogeschool wil excelleren.
- Als laatste strategische risico geven we het risico aan dat de hogeschool onvoldoende innovatief is. Hierdoor gaat de hogeschool achter lopen en loopt het stevige fundament gevaar. Als beheersmaatregel vindt er facilitering van middelen voor innovatie plaats en wordt er gewerkt aan de creatie van een mindset om te blijven innoveren

## Operationele risico's

- Het risico bestaat dat er naast financiële gevolgen door de coronacrisis (2021) dit ook gevolgen zal hebben voor de instroom van (internationale) studenten en de studievoortgang van de huidige studenten. Als beheersmaatregel wordt de financiële impact in kaart gebracht, wordt er ingezet op marketingactiviteiten ten behoeve van de instroom en wordt er digitaal onderwijs en toetsing aangeboden. Daarnaast vinden er individuele gesprekken met de studenten plaats in het kader van de studievoortgang.
- Het risico bestaat dat de verantwoording van de hogeschool met betrekking tot de inzet van de studievoorschotmiddelen in het kader van de kwaliteitsafspraken niet worden goedgekeurd door de minister. Als beheersmaatregel is de voortgang en verantwoording ingebed in de reguliere planning en controlcyclus.
- Er bestaat het risico dat de met veel enthousiasme ontwikkelde DBE-programma's niet optimaal kunnen worden uitgevoerd omdat de gewenste voorzieningen (ateliers/eigen ruimtes) nog niet geheel in overeenstemming zijn met de beschikbare voorzieningen. Dit kan leiden tot teleurstellingen bij docenten en studenten met mogelijk een negatief effect op het draagvlak voor DBE. Ook dit wordt projectmatig aangepakt en geïncorporeerd in de geplande interne verhuisbeweging in afstemming met de betreffende academies en diensten. Hierbij zijn goede ondersteuning, communicatie en verwachtingenmanagement richting studenten en medewerkers belangrijke aspecten.
- Het risico bestaat dat de (ver)bouwkosten zullen stijgen, waarbij hier middels de planning en controlcyclus op gestuurd wordt.
- Er bestaat in het kader van de fusie het risico dat we niet volledig voldoen aan de Europese aanbestedingsregeling. Vanuit de beheersmaatregelen worden er (extra) werkzaamheden verricht in het kader van 'Ambities waarmaken'.
- Er bestaat het risico van krimp, waardoor de studentpopulatie afneemt en de studentdocent verhouding onder druk komt te staan. De beheersmaatregelen die de hogeschool hierop treft zijn enerzijds het aanhouden van een flexibele schil en het meerjaren personeelsbeleid met onder meer natuurlijk verloop en verbeteren OP/OOP-verhouding ten gunste van docentcapaciteit. Anderzijds wordt de krimp gemitigeerd door beleid gericht op groei van het aantal buitenlandse studenten. Bij deze laatste verwachting speelt het risico van geopolitieke maatregelen in de vorm van instroom barrières, wat weer kan worden opgevangen door de genoemde flexibele schil en personeelsbeleid.

## B3. Rapportage toezichhoudend orgaan

Hier wordt verwezen naar het verslag van de raad van toezicht.

### 9.11 Verantwoording inzake notitie Helderheid bekostiging

De hogeschool rapporteert over de activiteiten in het kader van de voor de hogeschool relevante thema's uit de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'; OCW, 29 augustus 2003 en 'Aanvulling op de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'; OCW, 27 augustus 2004. Hieronder worden deze notities verder aangeduid als 'Helderheid', respectievelijk 'Aanvulling op Helderheid'. Per thema is eerst de omschrijving uit de oorspronkelijke notitie opgenomen en vervolgens is de verantwoording weergegeven.

#### Thema 1 - Uitbesteding

De hogeschool besteedde in het kader van de Grand Tour delen van het onderwijs uit aan de internationale Grand Tour locaties.

In 2020 namen 585 studenten deel aan de Grand Tour, welke voor een groot deel online werden aangeboden. In totaal volgden deze studenten 949 modules op één van de locaties. De locaties ontvingen daarvoor €1,5 miljoen Om studenten van de Hotel Management School (ad, bachelor en master) in het kader van Real World Learning een realistische leeromgeving aan te kunnen bieden, bestaat het leerbedrijf Stenden University Hotel BV. Stenden University Hotel BV is een integraal onderdeel van het curriculum van de Hotel Management School en heeft een vestiging in Leeuwarden en in Emmen (Stones). MeetingU is het eventorganisatie bureau van Stenden Hotel. In 2020 participeerden 1e, 2e en 3e jaars Hotel Management School studenten in dit leerbedrijf. Stenden University Hotel BV ontving €2.75 miljoen voor het totale leerbedrijf en al het uitbesteed onderwijs wat zij uitvoeren voor Hotel Management School en de 1e, 2e en 3e jaars studenten.

NHL Stenden verantwoordt zich hier over het uitbesteden van (delen van het) bekostigd onderwijs aan zowel niet- als wel- bekostigde instellingen, tegen betaling van de geleverde prestatie.

#### Grand Tour

##### Wat heeft NHL Stenden uitbesteed?

NHL Stenden heeft in 2020 bachelor studenten in het kader van de Grand Tour in de gelegenheid gesteld één of twee modules (maximaal een semester) te studeren aan één van de International Campuses van NHL Stenden.

##### Vanuit welke overwegingen?

Vanuit het profielkenmerk Internationalisering heeft NHL Stenden het Grand Tour-concept ontwikkeld, waarmee zij studenten de mogelijkheid biedt om één of twee periodes (maximaal een semester) te studeren aan één van de buitenlandse vestigingen van NHL Stenden. Het Grand Tour-concept biedt studenten de kans een unieke ervaring op te doen in het buitenland, met programma's die worden verzorgd op een gelijk kwaliteitsniveau en die plaats vinden in een veilige context. De Grand Tour staat in principe open voor studenten van alle opleidingen van alle vestigingen.

## Stenden University Hotel BV

### Wat heeft NHL Stenden uitbesteed?

Stenden University Hotel BV is een leerbedrijf van en voor vooral de Stenden Hotelmanagement School. Elk jaar, zo ook in 2020, participeren studenten in dit leerbedrijf waar zij praktijkonderwijs ontvangen.

### Vanuit welke overwegingen?

Binnen het voormalig Stenden-concept met PGO en het huidige NHL Stenden concept met DBE, nemen leerbedrijven een belangrijke plaats in. Leerbedrijven zijn een beschermde omgeving waarin de student zijn of haar leerdoelstellingen kan verwezenlijken. In een leerbedrijf van NHL Stenden oefent de student relevante competenties door op een werkplek in de rol van werknemer realistische beroepstaken uit te voeren op hbo-niveau. De leerbedrijven voeren op commerciële basis werkzaamheden uit binnen de hogeschool en voor externe partijen. De studenten werken uitsluitend onder begeleiding van docenten.

## Stenden MeetingU

### Wat heeft NHL Stenden uitbesteed?

Stenden MeetingU is onderdeel van Stenden University Hotel BV en verzorgt vooral in opdracht van onderdelen van NHL Stenden congressen, studiedagen, evenementen, accreditaties en getuigschriftenuitreikingen. Stenden MeetingU is een leerbedrijf, waarin studenten worden opgeleid in het organiseren van meetings en events.

### Vanuit welke overwegingen?

Binnen het NHL Stenden concept met DBE nemen leerbedrijven een belangrijke plaats in. Leerbedrijven zijn een beschermde omgeving waarin de student zijn of haar leerdoelstellingen kan verwezenlijken. In een leerbedrijf van Stenden oefent de student relevante competenties door op een werkplek in de rol van werknemer realistische beroepstaken uit te voeren op hbo-niveau. De leerbedrijven voeren op commerciële basis werkzaamheden uit binnen de hogeschool en voor externe partijen. De studenten werken uitsluitend onder begeleiding van docenten.

## Overige vormen van samenwerking

Naast deze uitbestedingen werkt NHL Stenden op diverse punten samen met andere bekostigde instellingen, waarbij partijen hun aandeel inbrengen in een gemeenschappelijk product, zonder strikt genomen onderwijstaken uit te besteden in de zin van 'Helderheid' en 'Aanvulling op Helderheid'. Onderstaande voorbeelden illustreren dit:

### Academische Pabo (AOLB)

Deze opleiding, die in september 2010 in Groningen van start ging, is een samenwerkingsverband tussen de Rijksuniversiteit Groningen, de Hanzehogeschool Groningen en NHL Stenden. Genoemde instellingen bieden met deze opleiding studenten de mogelijkheid zowel de hbo-bachelor 'Leraar Basisonderwijs' als de WO-bachelor 'Pedagogische Wetenschappen' te behalen. Het betreft hier een samenwerkingsverband, waarin partijen hun aandeel in het onderwijs inbrengen en zelf uitvoeren. Formeel wordt er niets uitbesteed. De opleidingen Life Sciences zijn een 8.1 WHW samenwerking met hogeschool Van Hall Larenstein (locatie Leeuwarden). De Master Kunsteducatie (MKE) is een joint degree en wordt uitgevoerd in samenwerking met de Hanze Hogeschool.

## Thema 2 - Investeren van publieke middelen in private activiteiten

### Internationale Grand Tour locaties

NHL Stenden heeft werkzaamheden op het gebied van het onderwijsprogramma verricht voor de verschillende international campuses en de daarmee samenhangende directe kosten doorbelast. De inspectie van het onderwijs heeft geconcludeerd dat Stenden de financiële administraties van haar publieke en private activiteiten op correcte wijze heeft gescheiden en op basis van het onderzoek 'Publiek private doorbelastingen Qatar' en het daaropvolgende rapport van de Inspectie van het Onderwijs, dienst rekenschap dd 13 januari 2020 is de methodiek aangescherpt. De doorbelaste directe kosten zijn onderdeel van de financiële verantwoording van een international campus, c.q. houdstermaatschappij. Daarnaast brengt NHL Stenden de indirecte kosten in verband met de bestuurs- en beheersactiviteiten ten behoeve van de IC's in rekening bij het private domein. Hiermee zijn alle kosten van activiteiten verrekend die vanuit het publieke domein zijn verricht ten behoeve van private activiteiten. In 2020 is er €105K doorbelast op basis van de reguliere doorbelasting. Per 1 september 2020 is de joint venture overeenkomst Qatar beëindigd en wordt vanaf die datum gewerkt op basis van een Cooperation Agreement. Er is daarmee geen sprake meer van een internationale campus.

## Thema 3 - Het verlenen van vrijstellingen

### Omschrijving

De instelling kan een student vrijstelling verlenen van het afleggen van tentamens of examens. Die vrijstelling gebeurt op basis van eerder afgelegde (en gehaalde) tentamens of examens, of op basis van buiten het hoger onderwijs opgedane kennis of vaardigheden. De examencommissie verleent de vrijstellingen (aan een individuele student); in de onderwijs- en examenregeling is geregeld op welke gronden ze dat kan doen.

### Verantwoording

In de onderwijs- en examenregelingen heeft de hogeschool 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 aan een individuele student indien uit een objectief onderzoek naar de kennis, het inzicht en de vaardigheden van die 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. Een aantal opleidingen heeft afspraken met toeleverende mbo-instellingen. Via aansluitmodulen kunnen de mbo-studenten op een hoger niveau in de hbo-opleiding instromen. Voor welke opleidingen dit geldt en welke voorwaarden daaraan verbonden zijn, is vastgelegd in de OER's van de desbetreffende opleidingen. De wijze van vrijstellingverlening en de voorwaarden die daaraan verbonden zijn voor studenten die een opleiding volgen aan een international campus, die leidt tot een Nederlandse graad, is beschreven in de OER van de opleiding op de desbetreffende IC (de zogenaamde TER IC). Deze is nog van kracht in het studiejaar 2019-2020 en 2020-2021, waarbij deze voor Qatar per 1 september 2020 is komen te vervallen volgend op het besluit 'strikte scheiding'.

'Strategisch gedrag' zoals omschreven in de notitie 'Helderheid' was bij de hogeschool in het verslagjaar 2019 niet aan de orde.

## Thema 4 - Bekostiging van buitenlandse studenten in het kader van uitwisselingsprogramma's

### Omschrijving:

1. Buitenlandse studenten in het buitenland die deelnemen aan distance learning (leren op afstand) via een Nederlandse instelling.
2. Buitenlandse studenten die in feite (grotendeels) in het buitenland studeren.
3. Buitenlandse studenten die in Nederland een deel van de opleiding c.q. stage volgen
4. Studenten die het laatste jaar zowel bij een buitenlandse als een Nederlandse hogeschool zijn ingeschreven en die een Nederlands diploma behalen.

### Verantwoording

Het betreft hier niet-NHL Stenden studenten die studeren aan een buitenlandse instelling en gebruikmaken van een uitwisselingsprogramma en een deel van hun studie volgen aan de hogeschool. Bij NHL Stenden was dit in het verslagjaar 2020 niet aan de orde. Er was sprake van uitwisselingsstudenten. Het totaal aantal NHL Stenden studenten dat in 2020 participeerde in een uitwisselingsprogramma bedroeg 234, van wie 191 in Europa (EER) en 43 daarbuiten. Daar staan in 2020 111 exchangestudenten tegenover, die door NHL Stenden zijn ontvangen. Deze studenten studeerden een semester op één van de locaties in Nederland.

## Thema 5 - Collegegeld niet betaald door student zelf

### Omschrijving

Het door de student zelf betalen van collegegeld wordt gezien als een signaal dat de student de intentie heeft om onderwijs te volgen. In een aantal gevallen hebben studenten hun collegegeld niet zelf betaald. Dit kan om verschillende redenen zijn gebeurd, bijvoorbeeld omdat de student in een moeilijke financiële positie zit.

### Verantwoording

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. De uitkeringen over 2020 in het kader van het profileringsfonds en het noodfonds zijn verantwoord onder paragraaf 2.6 en onderstaand uiteengezet.

## Uitkeringen profileringsfonds en noodfonds 2020

Omschrijving	aantallen studenten	totaal van de toekenningen	gemiddelde hoogte van de toekenningen	gemiddelde duur van de toekenningen
Overmachtsituaties: ziekte, zwangerschap/bevalling, functiebeperking, familieomstandigheden, mangelzorg of niet studeerbare opleidingen	Aanvragen: 112 Toewijzingen: 107	€ 294.492	€ 2.887	9 maand
Bestuurders van studie- of studentenverenigingen (of -organisatie)	Aanvragen: 70 Toewijzingen: 70	€ 99.300	€ 1.419	4 maand
MR	Aanvragen: 209 Toewijzingen: 209	€ 181.983	€ 871	1 maand
Overige categorieën: Prestaties op het gebied van sport of cultuur, financiële steun aan niet EER studenten, uitgaande beurzen, e.a.	Aanvragen: 6 Toewijzingen: 6	€ 15.000	€ 2.500	6 maand

Tabel 15: uitkeringen profileringsfonds en noodfonds 2020

## Thema 6 - Studenten volgen modules van opleidingen

### Omschrijving

Een 'module' (of een 'voorgestructureerde leerroute') is een deel van een in het CROHO geregistreerde opleiding die leidt tot een deelcertificaat. De instelling biedt modules van een CROHO-opleiding met certificaat als aparte leerroute aan. Studenten worden ingeschreven voor de in het CROHO geregistreerde opleiding, maar ze volgen die opleiding niet daadwerkelijk en zijn ook niet gericht op het halen van het einddiploma.

### Verantwoording

Sinds 2010 neemt de hogeschool 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. De student 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. NHL Stenden biedt daarnaast studenten in het kader van het experiment 'Vraagfinanciering' de gelegenheid tegen betaling van collegegeld deel te nemen aan delen van opleidingen. 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

### Omschrijving

Inschrijving van een student aan een in het CROHO geregistreerde opleiding, terwijl hij daadwerkelijk een andere al dan niet in het CROHO opgenomen opleiding volgt.

### Verantwoording

Dit was in het verslagjaar 2020 niet aan de orde.

## Thema 8 - Bekostiging van maatwerktrajecten

### Omschrijving

Instellingen ontwikkelen maatwerktrajecten waarbij een derde - een externe organisatie of bedrijf - een bijdrage betaalt voor het op maat snijden van een bestaande opleiding.

### Verantwoording

Alle maatwerktrajecten waarover wordt gerapporteerd betreffen reguliere opleidingen, waarbij NHL Stenden aanvullende inspanningen verricht tegen geëxpliciteerde meerkosten voor rekening van de vragen de partij. In geen van deze trajecten is sprake van ingrepen in het reguliere publiek opleidingsprogramma, noch in de inhoud, noch in de omvang.

NHL Stenden biedt de maatwerktrajecten aan onder voorwaarden conform de notitie 'Helderheid': Zo wordt er gewerkt met een contract, waarin de bedrijfsvraag en de inspanningen van NHL Stenden worden geëxpliciteerd, als ook de meerkosten voor het bedrijf van de aanvullingen op het reguliere programma. Vanzelfsprekend is het bedrijf ook geïnformeerd over alle randvoorwaarden die publieke bekostiging en CROHO-registratie betreffen. Tevens volgen studenten ten minste tweederde van de opleiding in het kader van deze maatwerktrajecten op een locatie van NHL Stenden, conform de 'Beleidsregel doelmatigheid hoger onderwijs'. De (hoofd)vestigingsplaats van de genoemde bedrijven waarmee NHL Stenden een maatwerktraject is overeengekomen, is nadrukkelijk niet de 'vanzelfsprekende' locatie waar (een deel van) de betreffende opleiding plaats heeft gevonden in 2020.

Voor het overige betreft het in alle genoemde gevallen een reguliere opleiding, die ook werd en wordt aangeboden aan (andere) studenten die aan de normale toelatingseisen voldoen. Het overzicht van de maatwerkcontracten voor 2020 ziet er als volgt uit.

### Bachelor en Associate Degree Ondernemerschap & Retail Management

**Aanbieder:** NHL Stenden Hogeschool, Academie Commerce & International Business Maatwerktraject voor (aantal studenten):

- Albert Heijn (100)
- Kwantum/Leen Bakker (9)
- Deen Supermarkten (18)
- Plus Supermarkten (48)
- Hema (28)
- Praxis (3)
- Hoogvliet (12)
- Dirk/Deka (16)

## Thema 9 - Bekostiging van het kunstonderwijs

### Omschrijving

Het kunstonderwijs kent een eigen bekostigingssystematiek. Studenten tellen mee voor bekostiging voor elk jaar dat zij zijn ingeschreven. Het diploma levert een half jaar extra bekostiging op.

### Verantwoording

De hogeschool heeft geen opleidingen die vallen onder bovengenoemde bekostigingssystematiek.

## 9.12 Vraagfinanciering

Het overzicht vraagfinanciering is onderstaand weergegeven.

### Overzicht vraagfinanciering

De peildatum is 31 december 2020

	Bachelor Werktuigbouwkunde (81021)	AD IT Servicemanagement (80901)	Bachelor ICT (81033)
<b>1. Instroom studenten zonder voucher vraagfinanciering</b>	0	0	0
<b>2. Instroom studenten met een voucher vraagfinanciering</b>	8	15	5
<b>3. Gemiddelde verblijfsduur studenten (met vouchers) in de opleiding</b>	12,4 mnd.	11,6 mnd.	9,8 mnd.
<b>4. Hoogte collegegeld per 30 EC (inclusief andere eigen bijdrage en exclusief voucherkorting)</b>	€ 2.950,-	€ 2.950,-	€ 2.950,-
<b>5. Aantal vouchers gemiddeld per student in deze opleiding</b>	1,1	1,5	1,3
<b>6. Aantal studenten dat met voucher heeft gestudeerd en een diploma heeft behaald</b>	0	0	0
<b>7. Aantal studenten dat de 30 EC voor de module, waaraan met een voucher is deelgenomen, heeft behaald in de betreffende periode</b>	1	2	0
<b>8. Aantal her-inschrijvers met een voucher vraagfinanciering</b>	niet bekend	niet bekend	niet bekend
<b>9. Tijdstippen waarop studenten aan de toegelaten opleidingen een beroep hebben gedaan op collegegeldverlaging</b>	niet bekend	niet bekend	niet bekend

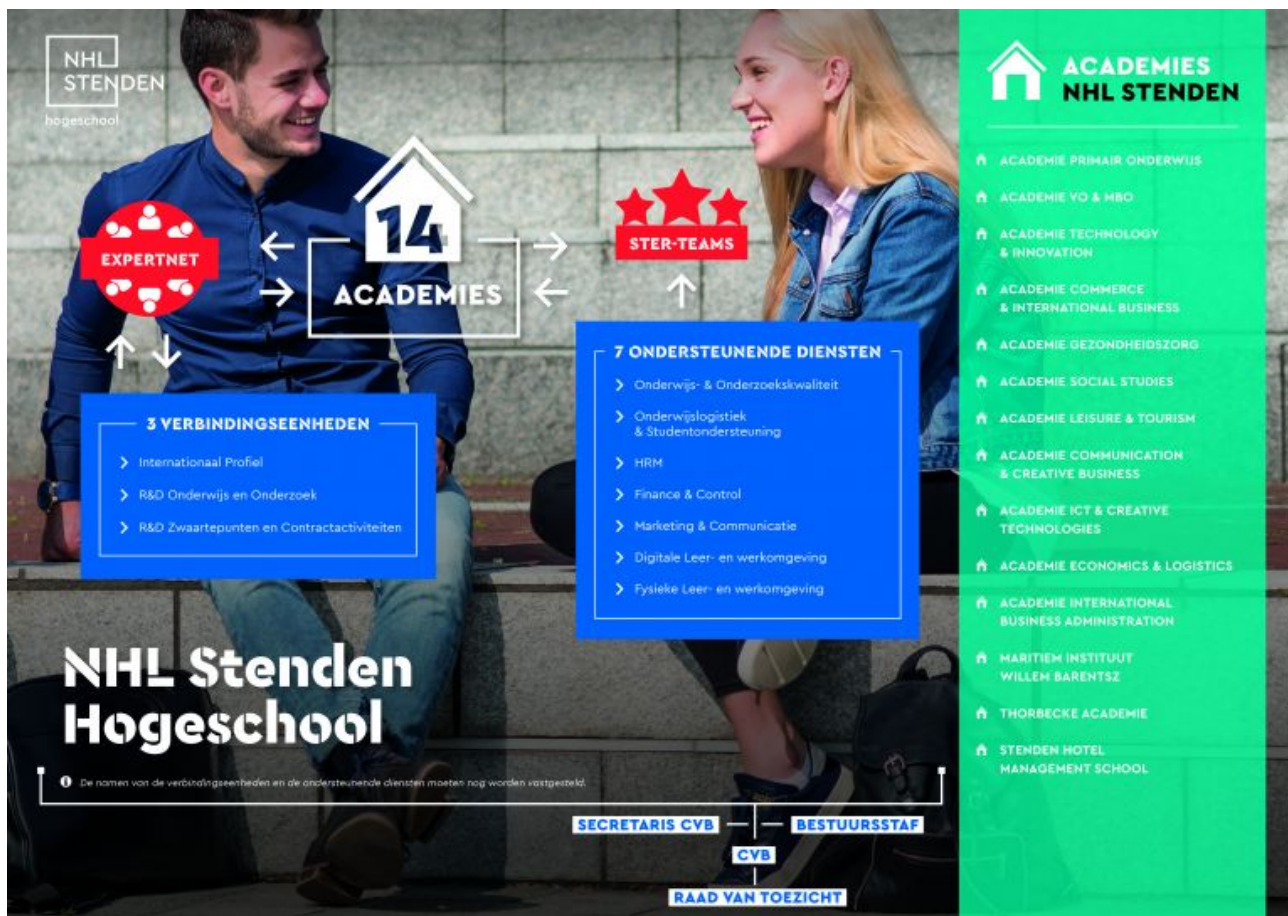
De opleiding Bachelor HBO-V kende evenals in de jaren 2017-2019 geen inschrijvingen.

Tabel 16: overzicht vraagfinanciering

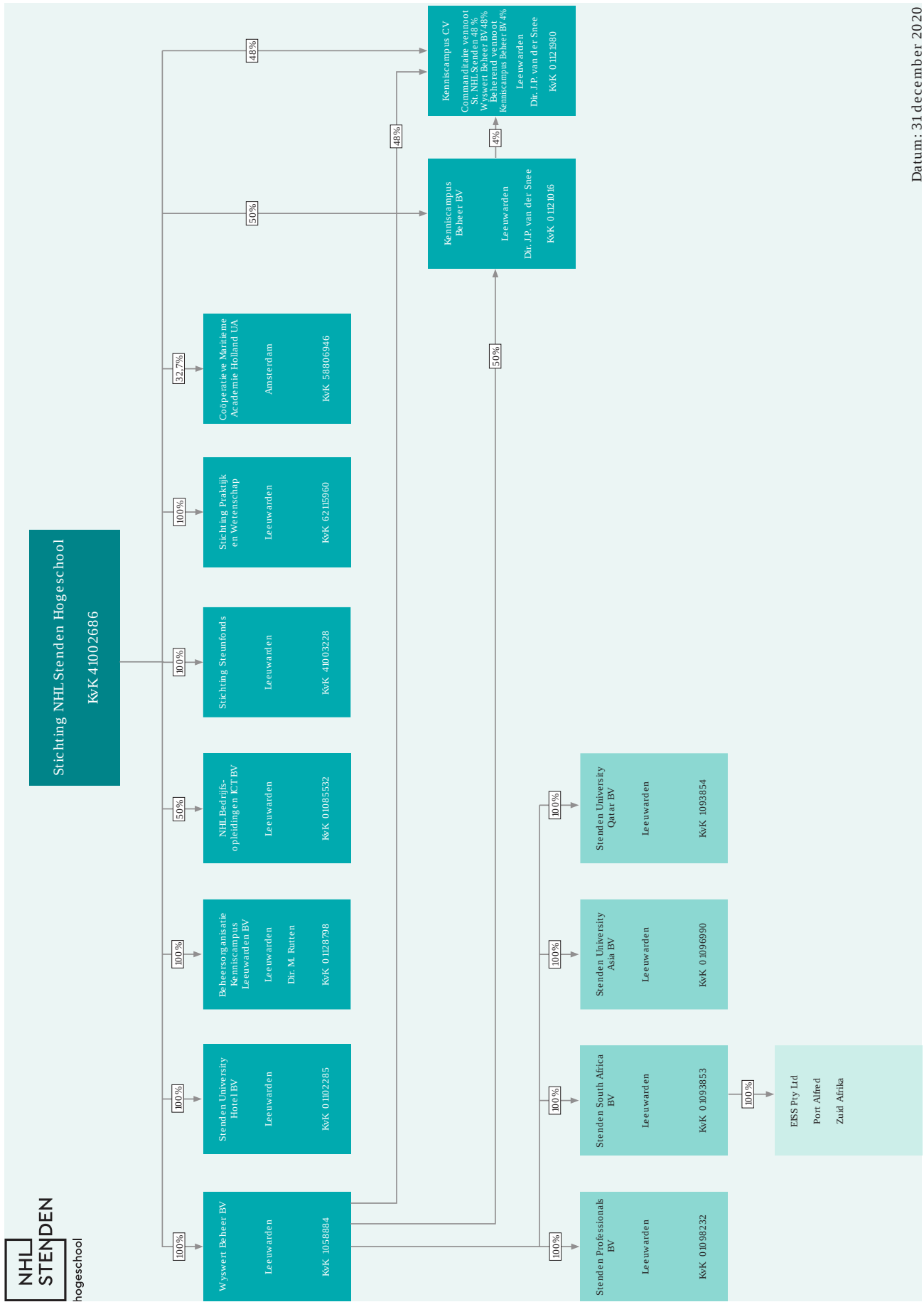


# Bijlagen 1 t/m 8

# Bijlage 1 Organisatiestructuur



# Bijlage 2 Juridische Structuur



Datum: 31 december 2020

## Bijlage 3 Lijst met opleidingen

Academie	Croho/ ISAT	Niveau	Naam opleiding	Internationale naam opleiding	Onderwijs- vorm	Vestigings- plaats	Voer- taal NL / ENG	- Einde instroom/ Einde opleiding - Nieuwe opleiding - Samenwerkings-verband - Conversie HEO of PNC (planningsneutraal)
Commerce & International Business	80103	Ad	Commerciële Economie	Marketing	voltijd	Emmen	NL	
Commerce & International Business	80010	Ad	Ondernemerschap & Retail Management	Entrepreneurship & Retail Management	voltijd	Leeuwarden	NL	
Commerce & International Business	80010	Ad	Ondernemerschap & Retail Management	Entrepreneurship & Retail Management	duaal	Leeuwarden	NL	
Commerce & International Business	80010	Ad	Ondernemerschap & Retail Management	Entrepreneurship & Retail Management	duaal	Amsterdam	NL	
Commerce & International Business	34402	Bachelor	Commerciële Economie	Marketing Management	voltijd	Leeuwarden	NL	
Commerce & International Business	34402	Bachelor	Commerciële Economie	Marketing Management	voltijd	Emmen	NL ENG	
Commerce & International Business	35523	Bachelor	Ondernemerschap & Retail Management	Entrepreneurship & Retail Management	voltijd	Leeuwarden	NL	
Commerce & International Business	35523	Bachelor	Ondernemerschap & Retail Management	Entrepreneurship & Retail Management	duaal	Leeuwarden	NL	
Commerce & International Business	30029	Bachelor	International Business	International Business	voltijd	Leeuwarden	ENG	HEO-conversie per 01-09-2018
Commerce & International Business	30029	Bachelor	International Business	International Business	voltijd	Emmen	ENG	HEO-conversie per 01-09-2018
Commerce & International Business	34407	Bachelor	International Business and Languages	International Business and Languages	voltijd	Leeuwarden	NL	HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
Commerce & International Business	34407	Bachelor	International Business and Languages	International Business and Languages	voltijd	Emmen	ENG	HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
Commerce & International Business	34936	Bachelor	International Business and Management Studies	International Business and Management Studies	voltijd	Leeuwarden	ENG	HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
Communication & Creative Business	80151	Ad	Creative Media Professional	Creative Media Professional	voltijd	Leeuwarden	NL	
Communication & Creative Business	80150	Ad	Online Contentcreator	Online Contentcreator	voltijd	Leeuwarden	NL	
Communication & Creative Business	34405	Bachelor	Communicatie	Communication	voltijd	Leeuwarden	NL	
Communication & Creative Business	34405	Bachelor	Communicatie	Communication	deeltijd	Leeuwarden	NL	einde instroom 01-09-2017
Communication & Creative Business	35516	Bachelor	Creative Business	Creative Business	voltijd	Leeuwarden	NL ENG	HEO-conversie per 01-09-2018
Communication & Creative Business	34952	Bachelor	Media en Entertainment Management	Media & Entertainment Management	voltijd	Leeuwarden	NL ENG	HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
Communication & Creative Business	45284	Master	Content & Media Strategy	Content & Media Strategy	voltijd	Leeuwarden	ENG	
Economics & Logistics	80065	Ad	Finance & Control	Finance & Control	voltijd	Leeuwarden	NL	
Economics & Logistics	80065	Ad	Finance & Control	Finance & Control	deeltijd	Leeuwarden	NL	14-04-2016 31-08-2021
Economics & Logistics	80065	Ad	Finance & Control	Finance & Control	duaal	Leeuwarden	NL	NIEUW PER 01-09-2020
Economics & Logistics	80115	Ad	Logistiek en Economie	Logistics Management	duaal	Emmen	NL	
Economics & Logistics	34406	Bachelor	Accountancy	Accountancy	voltijd	Leeuwarden	NL	
Economics & Logistics	35517	Bachelor	Finance, Tax and Advice	Finance, Tax and Advice	duaal	Leeuwarden	NL	HEO-conversie per 01-09-2018
Economics & Logistics	34414	Bachelor	Financial Services Management	Financial Services Management	duaal	Leeuwarden	NL	HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023

Academie	Croho/ ISAT	Niveau	Naam opleiding	Internationale naam opleiding	Onderwijs- vorm	Vestigings- plaats	Voer- taal NL / ENG	- Einde instroom/ Einde opleiding - Nieuwe opleiding - Samenwerkings-verband - Conversie HEO of PNC (planningsneutraal)
Economics & Logistics	35520	Bachelor	Finance & Control	Finance & Control	voltijd	Leeuwarden	NL	HEO-conversie per 01-09-2018
Economics & Logistics	35520	Bachelor	Finance & Control	Finance & Control	voltijd	Emmen	NL	HEO-conversie per 01-09-2018
Economics & Logistics	34401	Bachelor	Bedrijfseconomie	Finance and Control	voltijd	Leeuwarden	NL	HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
Economics & Logistics	34401	Bachelor	Bedrijfseconomie	Finance and Control	voltijd	Emmen	NL	HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
Economics & Logistics	34401	Bachelor	Bedrijfseconomie	Finance and Control	deeltijd	Leeuwarden	NL	14-04-2016 31-08-2021
Economics & Logistics	35522	Bachelor	Logistics Management	Logistics Management	voltijd	Emmen	NL ENG	HEO-conversie per 01-09-2018
Economics & Logistics	35522	Bachelor	Logistics Management	Logistics Management	duaal	Emmen	NL	HEO-conversie per 01-09-2018
Economics & Logistics	34436	Bachelor	Logistiek en Economie	Logistics Management (Economics)	voltijd	Emmen	NL ENG	HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
Economics & Logistics	34436	Bachelor	Logistiek en Economie	Logistics Management (Economics)	duaal	Emmen	NL	HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
Gezondheidszorg	34560	Bachelor	Opleiding tot Verpleegkundige	Nursing	voltijd	Leeuwarden	NL	
Gezondheidszorg	34560	Bachelor	Opleiding tot Verpleegkundige	Nursing	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Gezondheidszorg	34644	Bachelor	Vaktherapie	Arts Therapies	voltijd	Leeuwarden	NL	
Gezondheidszorg	40120	Master	Health Innovation	Health Innovation	voltijd	Leeuwarden	NL	
Gezondheidszorg	40120	Master	Health Innovation	Health Innovation	deeltijd	Leeuwarden	NL	
ICT & Creative Technologies	80024	Ad	IT Service Management	IT Service Management	voltijd	Leeuwarden	NL	
ICT & Creative Technologies	80024	Ad	IT Service Management	IT Service Management	deeltijd	Leeuwarden	NL	PER 01-09-2019 heropenstellen
ICT & Creative Technologies	80901	Ad	IT Service Management	IT Service Management	deeltijd	Leeuwarden	NL	31-08-2019 31-08-2024
ICT & Creative Technologies	80071	Ad	ICT-Beheer	ICT-Service Management	voltijd	Emmen	NL	
ICT & Creative Technologies	34092	Bachelor	Communication and Multimedia Design	Communication & Multimedia Design	voltijd	Leeuwarden	NL	
ICT & Creative Technologies	30020	Bachelor	HBO-ICT	Information & Communication Technology	voltijd	Leeuwarden	NL	PNC per 01-09-2017
ICT & Creative Technologies	39118	Bachelor	Business IT & Management	Business IT & Management	voltijd	Leeuwarden	NL	PNC 31-08-2017 einde 31-08-2021
ICT & Creative Technologies	34479	Bachelor	Informatica	Information Technology	voltijd	Leeuwarden	NL	PNC 31-08-2017 einde 31-08-2021
ICT & Creative Technologies	30020	Bachelor	HBO-ICT	Information & Communication Technology	deeltijd	Leeuwarden	NL	NIEUW PER 01-09-2019
ICT & Creative Technologies	81033	Bachelor	HBO-ICT	Information & Communication Technology	deeltijd	Leeuwarden	NL	31-08-2019 31-08-2024
ICT & Creative Technologies	39118	Bachelor	Business IT & Management	Business IT & Management	deeltijd	Leeuwarden	NL	14-04-2016 31-08-2021
ICT & Creative Technologies	34479	Bachelor	Informatica	Information Technology	voltijd	Emmen	NL ENG	
ICT & Creative Technologies	34475	Bachelor	Technische Informatica	Computer Science	voltijd	Emmen	NL	
ICT & Creative Technologies	49126	Master	Serious Gaming	Serious Gaming	deeltijd	Leeuwarden	NL	
ICT & Creative Technologies	49302	Master	Design Driven Innovation	Design Driven Innovation	deeltijd	Leeuwarden	NL	NIEUW PER 01-09-2020
ICT & Creative Technologies	49302	Master	Design Driven Innovation	Design Driven Innovation	voltijd	Leeuwarden	NL	NIEUW PER 01-09-2019

Academie	Croho/ Niveau	Naam opleiding	Internationale naam opleiding	Onderwijs- vorm	Vestigings- plaats	Voer- taal	- Einde instroom/ - Einde opleiding - Nieuwe opleiding - Samenwerkings-verband - Conversie HEO of PNC (planningsneutraal)
	ISAT					NL / ENG	
International Business Administration	80073	Ad	Human Resource Management	Human Resource Management	voltijd	Leeuwarden	NL
International Business Administration	80073	Ad	Human Resource Management	Human Resource Management	deeltijd	Leeuwarden	NL
International Business Administration	34609	Bachelor	Human Resource Management	Human Resource Management	voltijd	Leeuwarden	NL
International Business Administration	34609	Bachelor	Human Resource Management	Human Resource Management	deeltijd	Leeuwarden	NL
International Business Administration	34035	Bachelor	Bedrijfskunde	Business Administration	voltijd	Leeuwarden	NL HEO-conversie ENG per 01-09-2018
International Business Administration	34035	Bachelor	Bedrijfskunde	Business Administration	deeltijd	Leeuwarden	NL HEO-conversie per 01-09-2018
International Business Administration	34138	Bachelor	Toegepaste Bedrijfskunde	International Applied Business Administration	voltijd	Leeuwarden	ENG HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
International Business Administration	34138	Bachelor	Toegepaste Bedrijfskunde	International Applied Business Administration	deeltijd	Leeuwarden	NL HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
International Business Administration	34139	Bachelor	Bedrijfskunde MER	Business Management Studies	voltijd	Leeuwarden	NL HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
International Business Administration	34139	Bachelor	Bedrijfskunde MER	Business Management Studies	deeltijd	Leeuwarden	NL HEO 01-09-2018 einde 31-08-2023
Leisure & Tourism	80009	Ad	Tourism Management	Tourism Management	voltijd	Leeuwarden	ENG
Leisure & Tourism	80009	Ad	Tourism Management	Tourism Management	voltijd	Emmen	ENG
Leisure & Tourism	80040	Ad	Leisure & Events Management	Leisure & Events Management	voltijd	Leeuwarden	NL ENG
Leisure & Tourism	80040	Ad	Leisure & Events Management	Leisure & Events Management	voltijd	Emmen	NL
Leisure & Tourism	80040	Ad	Leisure & Events Management	Leisure & Events Management	deeltijd	Leeuwarden	NL
Leisure & Tourism	35524	Bachelor	Tourism Management	Tourism Management	voltijd	Leeuwarden	ENG
Leisure & Tourism	35521	Bachelor	Leisure & Events Management	Leisure & Events Management	voltijd	Leeuwarden	NL ENG
Leisure & Tourism	49135	Master	International Leisure, Tourism & Events Management	International Leisure, Tourism & Events Management	voltijd	Leeuwarden	ENG
Maritiem Instituut Willem Barentsz	80067	Ad	Maritieme Techniek	Marine Technology	voltijd	Leeuwarden	NL
Maritiem Instituut Willem Barentsz	80067	Ad	Maritieme Techniek	Marine Technology	duaal	Leeuwarden	NL NIEUW PER 01-09-2020
Maritiem Instituut Willem Barentsz	34276	Bachelor	Maritieme Techniek	Maritime Technology	voltijd	Leeuwarden	NL
Maritiem Instituut Willem Barentsz	34384	Bachelor	Maritiem Officier	Maritime Officer	voltijd	West-Terschelling	NL
Maritiem Instituut Willem Barentsz	34190	Bachelor	Ocean Technology	Hydrographic Surveyor	voltijd	West-Terschelling	NL
Maritiem Instituut Willem Barentsz	49122	Master	Marine Shipping Innovations	Marine Shipping Innovations	deeltijd	West-Terschelling	NL
Primair Onderwijs	34808	Bachelor	Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Education in Primary Schools (age 4-12)	voltijd	Leeuwarden	NL
Primair Onderwijs	34808	Bachelor	Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Education in Primary Schools (age 4-12)	voltijd	Assen	NL 31-01-2020 31-01-2025
Primair Onderwijs	34808	Bachelor	Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Education in Primary Schools (age 4-12)	voltijd	Emmen	NL
Primair Onderwijs	34808	Bachelor	Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Education in Primary Schools (age 4-12)	voltijd	Groningen	NL
Primair Onderwijs	34808	Bachelor	Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Education in Primary Schools (age 4-12)	voltijd	Meppel	NL 31-8-2021 31-8-2026
Primair Onderwijs	34808	Bachelor	Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Education in Primary Schools (age 4-12)	deeltijd	Assen	NL NIEUW PER 01-02-2020

Academie	Croho/ ISAT	Niveau	Naam opleiding	Internationale naam opleiding	Onderwijs- vorm	Vestigings- plaats	Voer- taal NL / ENG	- Einde instroom/ Einde opleiding - Nieuwe opleiding - Samenwerkings-verband - Conversie HEO of PNC (planningsneutraal)
Primair Onderwijs	34808	Bachelor	Opleiding tot leraar Basisonderwijs	Education in Primary Schools (age 4-12)	deeltijd	Leeuwarden	NL	NIEUW PER 01-02-2020
Primair Onderwijs	35514	Bachelor	International Teacher Education for Primary Schools (ITeps)	International Teacher Education for Primary Schools (ITeps)	voltijd	Meppel	ENG	
Primair Onderwijs	44136	Master	Learning & Innovation	Learning & Innovation	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Primair Onderwijs	49295	Master	Master Educational Leadership	Master Educational Leadership	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Social Studies	80137	Ad	Service, Welzijn & Zorg	Service, Social Work & Health	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Social Studies	80137	Ad	Service, Welzijn & Zorg	Service, Social Work & Health	voltijd	Leeuwarden	NL	NIEUW PER 01-09-2020
Social Studies	80137	Ad	Service, Welzijn & Zorg	Service, Social Work & Health	deeltijd	Emmen	NL	
Social Studies	80137	Ad	Service, Welzijn & Zorg	Service, Social Work & Health	voltijd	Emmen	NL	NIEUW PER 01-09-2019
Social Studies	34116	Bachelor	Social Work	Social Work	voltijd	Leeuwarden	NL	PNC per 01-09-2017
Social Studies	34116	Bachelor	Social Work	Social Work	deeltijd	Leeuwarden	NL	PNC per 01-09-2017
Social Studies	34610	Bachelor	Culturele en Maatschappelijke Vorming	Cultural and Social Development	voltijd	Leeuwarden	NL	PNC 31-08-2017 einde 31-08-2021
Social Studies	34610	Bachelor	Culturele en Maatschappelijke Vorming	Cultural and Social Development	deeltijd	Leeuwarden	NL	PNC 31-08-2017 einde 31-08-2021
Social Studies	34616	Bachelor	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	Social Work and Social Services	voltijd	Leeuwarden	NL	PNC 31-08-2017 einde 31-08-2021
Social Studies	34616	Bachelor	Maatschappelijk Werk en Dienstverlening	Social Work and Social Services	deeltijd	Leeuwarden	NL	PNC 31-08-2017 einde 31-08-2021
Social Studies	34617	Bachelor	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	Social Educational Care	voltijd	Leeuwarden	NL	PNC 01-09-2018 einde 31-08-2023
Social Studies	34617	Bachelor	Sociaal Pedagogische Hulpverlening	Social Educational Care	deeltijd	Leeuwarden	NL	PNC 01-09-2018 einde 31-08-2023
Social Studies	35158	Bachelor	Pedagogiek	Educational Theory	voltijd	Leeuwarden	NL	
Social Studies	35158	Bachelor	Pedagogiek	Educational Theory	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Social Studies	44113	Master	Pedagogiek	Educational Theory	deeltijd	Groningen	NL	
Social Studies	44113	Master	Pedagogiek	Educational Theory	deeltijd	Zwolle	NL	
Social Studies	49500	Master	Social Work	Social Work	deeltijd	Leeuwarden	NL	joint degree met Hanze
Social Studies	49500	Master	Social Work	Social Work	deeltijd	Groningen	NL	joint degree met Hanze
Stenden Hotel Management School	80041	Ad	Hotel Management	Hospitality Management	voltijd	Leeuwarden	ENG	
Stenden Hotel Management School	80041	Ad	Hotel Management	Hospitality Management	voltijd	Emmen	ENG	
Stenden Hotel Management School	80041	Ad	Hotel Management	Hospitality Management	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Stenden Hotel Management School	80041	Ad	Hotel Management	Hospitality Management	duaal	Leeuwarden	NL	
Stenden Hotel Management School	80041	Ad	Hotel Management	Hospitality Management	duaal	Emmen	NL	
Stenden Hotel Management School	34411	Bachelor	Hotel Management	Hospitality Management	voltijd	Leeuwarden	ENG	
Stenden Hotel Management School	34411	Bachelor	Hotel Management	Hospitality Management	deeltijd	Leeuwarden	ENG	
Stenden Hotel Management School	34411	Bachelor	Hotel Management	Hospitality Management	duaal	Leeuwarden	ENG	
Stenden Hotel Management School	70134	Postnitiële master	International Hospitality and Service Management	International Hospitality and Service Management	voltijd	Leeuwarden	ENG	

Academie	Croho/ Niveau ISAT	Naam opleiding	Internationale naam opleiding	Onderwijs- vorm	Vestigings- plaats	Voer- taal NL / ENG	- Einde instroom/ Einde opleiding - Nieuwe opleiding - Samenwerkings-verband - Conversie HEO of PNC (planningsneutraal)
Stenden Hotel Management School	70134	Postinitiële master	International Hospitality and Service Management	International Hospitality and Service Management	deeltijd	Leeuwarden	ENG
Technology & Innovation	34263	Bachelor	Bouwkunde	Architecture and Construction Engineering	voltijd	Leeuwarden	NL
Technology & Innovation	34279	Bachelor	Civiele Techniek	Civil Engineering	voltijd	Leeuwarden	NL
Technology & Innovation	30038	Bachelor	Ruimtelijke ontwikkeling	Spatial Development	voltijd	Leeuwarden	NL
Technology & Innovation	34267	Bachelor	Elektrotechniek	Electrical and Electronic Engineering	voltijd	Leeuwarden	NL
Technology & Innovation	34421	Bachelor	Technische Bedrijfskunde	Industrial Engineering & Management	voltijd	Leeuwarden	NL
Technology & Innovation	34421	Bachelor	Technische Bedrijfskunde	Industrial Engineering & Management	deeltijd	Leeuwarden	NL
Technology & Innovation	81021	Bachelor	Werktuigbouwkunde	Mechanical Engineering	duaal	Emmen	NL 31-08-2019 31-08-2024
Technology & Innovation	34280	Bachelor	Werktuigbouwkunde	Mechanical Engineering	duaal	Emmen	NL NIEUW PER 01-09-2019
Technology & Innovation	34280	Bachelor	Werktuigbouwkunde	Mechanical Engineering	voltijd	Leeuwarden	NL
Technology & Innovation	34280	Bachelor	Werktuigbouwkunde	Mechanical Engineering	voltijd	Emmen	NL
Technology & Innovation	35168	Bachelor	Toegepaste Wiskunde	Mathematical Engineering	voltijd	Leeuwarden	NL
Technology & Innovation	34397	Bachelor	Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	Biology & Medical Laboratory Research	voltijd	Leeuwarden	NL 8.1 constructie met HVHL
Technology & Innovation	34397	Bachelor	Biologie en Medisch Laboratoriumonderzoek	Biology & Medical Laboratory Research	voltijd	Emmen	NL
Technology & Innovation	34331	Bachelor	Biotechnologie	Biotechnology	voltijd	Leeuwarden	NL 8.1 constructie met HVHL
Technology & Innovation	34396	Bachelor	Chemie	Chemistry	voltijd	Leeuwarden	NL 8.1 constructie met HVHL
Technology & Innovation	34396	Bachelor	Chemie	Chemistry	voltijd	Emmen	NL
Technology & Innovation	34275	Bachelor	Chemische Technologie	Chemical Engineering	voltijd	Leeuwarden	NL 8.1 constructie met HVHL
Technology & Innovation	70178	Postinitiële master	Polymer Engineering	Polymer Engineering	deeltijd	Emmen	NL joint degree met Windesheim
Thorbecke Academie	34464	Bachelor	Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	Public Administration	voltijd	Leeuwarden	NL
Thorbecke Academie	34464	Bachelor	Bestuurskunde/ Overheidsmanagement	Public Administration	deeltijd	Leeuwarden	NL 14-04-2016 31-08-2021
Thorbecke Academie	34419	Bachelor	European Studies	European Studies	voltijd	Leeuwarden	NL
Thorbecke Academie	39268	Bachelor	Integrale Veiligheidskunde	Safety and Security Management	voltijd	Leeuwarden	NL
Thorbecke Academie	39268	Bachelor	Integrale Veiligheidskunde	Safety and Security Management	deeltijd	Leeuwarden	NL 14-04-2016 31-08-2020 opnieuw open per 01-09-2020
Thorbecke Academie	39205	Bachelor	HBO-Rechten	Law	voltijd	Leeuwarden	NL
Vo & Mbo	80166	Ad	Didactisch Educatief Professionaal	Didactical Educational Professional	deeltijd	Leeuwarden	NL NIEUW PER 01-09-2020
Vo & Mbo	80166	Ad	Didactisch Educatief Professionaal	Didactical Educational Professional	deeltijd	Groningen	NL NIEUW PER 01-09-2020
Vo & Mbo	35201	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	Teacher Education in Geography	voltijd	Leeuwarden	NL
Vo & Mbo	35201	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	Teacher Education in Geography	voltijd	Groningen	NL
Vo & Mbo	35201	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	Teacher Education in Geography	deeltijd	Leeuwarden	NL

Academie	Croho/ Niveau ISAT	Naam opleiding	Internationale naam opleiding	Onderwijs- vorm	Vestigings- plaats	Voer- taal NL / ENG	- Einde instroom/ Einde opleiding - Nieuwe opleiding - Samenwerkings-verband - Conversie HEO of PNC (planningsneutraal)
Vo & Mbo	35201	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Aardrijkskunde	Teacher Education in Geography	deeltijd	Groningen	NL
Vo & Mbo	35207	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie		voltijd	Leeuwarden	NL PNC per 01-09-2020
Vo & Mbo	35207	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie		voltijd	Groningen	NL PNC per 01-09-2020
Vo & Mbo	35207	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie		deeltijd	Leeuwarden	NL PNC per 01-09-2020
Vo & Mbo	35207	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Economie		deeltijd	Groningen	NL PNC per 01-09-2020
Vo & Mbo	35202	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie	Teacher Education in General Economics	voltijd	Leeuwarden	NL PNC 31-08-2020 einde 31-08-2025
Vo & Mbo	35202	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie	Teacher Education in General Economics	voltijd	Groningen	NL PNC 31-08-2020 einde 31-08-2025
Vo & Mbo	35202	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie	Teacher Education in General Economics	deeltijd	Leeuwarden	NL PNC 31-08-2020 einde 31-08-2025
Vo & Mbo	35202	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Algemene Economie	Teacher Education in General Economics	deeltijd	Groningen	NL PNC 31-08-2020 einde 31-08-2025
Vo & Mbo	35203	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie	Teacher Education in Finance and Control	voltijd	Leeuwarden	NL PNC 31-08-2020 einde 31-08-2025
Vo & Mbo	35203	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie	Teacher Education in Finance and Control	voltijd	Groningen	NL PNC 31-08-2020 einde 31-08-2025
Vo & Mbo	35203	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie	Teacher Education in Finance and Control	deeltijd	Leeuwarden	NL PNC 31-08-2020 einde 31-08-2025
Vo & Mbo	35203	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Bedrijfseconomie	Teacher Education in Finance and Control	deeltijd	Groningen	NL PNC 31-08-2020 einde 31-08-2025
Vo & Mbo	35301	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	Teacher Education in Biology	voltijd	Leeuwarden	NL
Vo & Mbo	35301	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	Teacher Education in Biology	voltijd	Groningen	NL
Vo & Mbo	35301	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	Teacher Education in Biology	deeltijd	Leeuwarden	NL
Vo & Mbo	35301	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Biologie	Teacher Education in Biology	deeltijd	Groningen	NL
Vo & Mbo	35193	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	Teacher Education in German	voltijd	Leeuwarden	NL
Vo & Mbo	35193	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	Teacher Education in German	voltijd	Groningen	NL
Vo & Mbo	35193	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	Teacher Education in German	deeltijd	Leeuwarden	NL
Vo & Mbo	35193	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Duits	Teacher Education in German	deeltijd	Groningen	NL
Vo & Mbo	35195	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	Teacher Education in English	voltijd	Leeuwarden	NL

Academie	Croho/ ISAT	Niveau	Naam opleiding	Internationale naam opleiding	Onderwijs- vorm	Vestigings- plaats	Voer- taal NL / ENG	- Einde instroom/ Einde opleiding - Nieuwe opleiding - Samenwerkings-verband - Conversie HEO of PNC (planningsneutraal)
Vo & Mbo	35195	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	Teacher Education in English	voltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35195	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	Teacher Education in English	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35195	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Engels	Teacher Education in English	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35196	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	Teacher Education in French	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35196	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	Teacher Education in French	voltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35196	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	Teacher Education in French	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35196	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Frans	Teacher Education in French	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35144	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Fries	Teacher Education in Frisian	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35144	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Fries	Teacher Education in Frisian	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35197	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	Teacher Education in History	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35197	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	Teacher Education in History	voltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35197	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	Teacher Education in History	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35197	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Geschiedenis	Teacher Education in History	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35388	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	Teacher Education in Welfare and Health Care	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35388	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	Teacher Education in Welfare and Health Care	voltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35388	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	Teacher Education in Welfare and Health Care	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35388	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Gezondheidszorg en Welzijn	Teacher Education in Welfare and Health Care	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35411	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	Teacher Education in Social Studies	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35411	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	Teacher Education in Social Studies	voltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35411	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	Teacher Education in Social Studies	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35411	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Maatschappijleer	Teacher Education in Social Studies	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35261	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	Teacher Education in Physics	voltijd	Leeuwarden	NL	

Academie	Croho/ ISAT	Niveau	Naam opleiding	Internationale naam opleiding	Onderwijs- vorm	Vestigings- plaats	Voer- taal NL / ENG	- Einde instroom/ Einde opleiding - Nieuwe opleiding - Samenwerkings-verband - Conversie HEO of PNC (planningsneutraal)
Vo & Mbo	35261	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Natuurkunde	Teacher Education in Physics	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35198	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	Teacher Education in Dutch	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35198	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	Teacher Education in Dutch	voltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35198	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	Teacher Education in Dutch	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35198	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Nederlands	Teacher Education in Dutch	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35421	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Omgangskunde	Teacher Education in Social Skills	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35421	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Omgangskunde	Teacher Education in Social Skills	voltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35421	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Omgangskunde	Teacher Education in Social Skills	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35421	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Omgangskunde	Teacher Education in Social Skills	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35199	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	Teacher Education in Chemics	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35199	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	Teacher Education in Chemics	voltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35199	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	Teacher Education in Chemics	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35199	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Scheikunde	Teacher Education in Chemics	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35221	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	Teacher Education in Mathematics	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35221	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	Teacher Education in Mathematics	voltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	35221	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	Teacher Education in Mathematics	deeltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35221	Bachelor	Opleiding tot leraar voortgezet onderwijs van de tweede graad in Wiskunde	Teacher Education in Mathematics	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	39100	Bachelor	Docent Beeldende Kunst en Vormgeving	Fine Art and Design in Education	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	34745	Bachelor	Docent Theater	Theatre in Education	voltijd	Leeuwarden	NL	
Vo & Mbo	35525	Bachelor	International Teacher Education for Secondary Schools (ITESS)	International Teacher Education for Secondary Schools (ITESS)	voltijd	Groningen	ENG	
Vo & Mbo	49501	Master	Kunsteducatie	Education in Arts	deeltijd	Groningen	NL	joint degree met Hanze
Vo & Mbo	45275	Master	Leraar Algemene Economie	Teacher Education in General Economics	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	45265	Master	Leraar Duits	Teacher Education in German	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	45262	Master	Leraar Engels	Teacher Education in English	deeltijd	Groningen	NL	

Academie	Croho/ ISAT	Niveau	Naam opleiding	Internationale naam opleiding	Onderwijs- vorm	Vestigings- plaats	Voer- taal	- Einde instroom/ Einde opleiding - Nieuwe opleiding - Samenwerkings-verband - Conversie HEO of PNC (planningsneutraal)
Vo & Mbo	45276	Master	Leraar Fries	Teacher Education in Frisian	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	45272	Master	Leraar Natuurkunde	Teacher Education in Physics	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	45269	Master	Leraar Nederlands	Teacher Education in Dutch	deeltijd	Groningen	NL	
Vo & Mbo	45263	Master	Leraar Wiskunde	Teacher Education in Mathematics	deeltijd	Groningen	NL	

## Bijlage 4 Peronalia Raad van Toezicht

### Gegevens leden raad van toezicht per 31 december 2020

**drs. H.H. (Hayo) Apotheker (1950)**

*Voorzitter raad van toezicht*

*Lid remuneratiecommissie, lid werving & selectiecommissie en voorzitter transitiecommissie*

Benoemingsperiode: 01-01-2018 t/m 31-12-2021

Hoofdfunctie: adviseur openbaar bestuur

Nevenfuncties:

- lid bestuur stichting Cambuur Leeuwarden
- voorzitter raad van commissarissen stichting Acantus
- voorzitter raad van toezicht stichting Beheer Fries Museum en Keramiekmuseum Princessehof

Nationaliteit: Nederlands

**J.N.M. (Hans) Haerkens MIB (1958)**

*Vicevoorzitter raad van toezicht*

*Voorzitter remuneratiecommissie, voorzitter werving & selectiecommissie, lid transitiecommissie, lid commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering*

Benoemingsperiode: 01-01-2018 t/m 31-12-2020

Hoofdfunctie: directeur Haerkens Resultancy B.V.

Nevenfuncties:

- lid raad van commissarissen woningcorporatie Elkien  
lid algemeen bestuur waterschap Hunze en Aa's
- lid raad van toezicht Veenbrand
- lid raad van toezicht kunst & cultuur
- directeur Noordelijk Cultuurfonds
- lid raad van advies Vereniging Scholen voor Ondernemend Leren
- lid deskundigencommissie tender toerisme en recreatie Waddenfonds
- lid landelijke jury Drentse cultuurprijzen
- voorzitter buurtvereniging De Hamerlanden

Nationaliteit: Nederlands

**prof. dr. S. (Sietske) Waslander (1966)**

*Voorzitter commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering*

Benoemingsperiode: 01-03-2020 t/m 29-02-2024

Hoofdfunctie: hoogleraar sociologie, in het bijzonder de sturing van complexe onderwijsorganisaties, TIAS School for Business and Society Tilburg University

Nevenfuncties:

- strategisch adviseur op het gebied van onderwijsvraagstukken
- lid deskundige onderwijs, SER Noord Nederland
- docent leiderschap en onderwijsbestuur, AOG School of Management
- lid Programmaraad Onderwijs en Jeugd (NWO)
- lid redactie Nederlands Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid

Nationaliteit: Nederlands

**drs. T. (Tom) Cohen (1966)**

*Voorzitter auditcommissie*

Benoemingsperiode: 01-01-2018 t/m 31-12-2021

Hoofdfunctie: algemeen directeur Oogcentrum Noordholland

Nevenfuncties:

- lid bestuur branchevereniging Zelfstandige Klinieken Nederland (ZKN)
- lid raad van toezicht ROC Horizon College

Nationaliteit: Nederlands

**drs. K.H.A. (Kees) van Anken (1951)**

*Lid auditcommissie*

Benoemingsperiode: 01-01-2018 t/m 31-12-2021

Hoofdfunctie: eigenaar Van Anken Ontwikkeling & Advies

Nevenfuncties:

- voorzitter raad van toezicht stichting Thuiszorg het Friese Land
- voorzitter bestuur stichting Zwerfjongeren Nederland
- voorzitter atletiekvereniging Leonitas Leeuwarden
- lid adviescommissie Kansfonds provincie Fryslân
- voorzitter stichting Vrienden van Talant
- voorzitter stichting Ondersteuning Mensen met een beperking (SOM)
- voorzitter stichting De Gezonde Stad

Nationaliteit: Nederlands

**prof. dr. F.C. (Frans) Roozen (1959)**

*Lid auditcommissie, lid transitiecommissie, lid werving & selectiecommissie, lid remuneratiecommissie*

Benoemingsperiode: 01-09-2018 t/m 31-08-2022

Hoofdfunctie:

- hoogleraar management accounting en control, VU Amsterdam
- eigenaar Forward Finance B.V.

Nevenfuncties:

- voorzitter dagelijks bestuur Center for Executive Education, VU Amsterdam
- lid curatorium opleiding Compliance & Integrity Management, VU Amsterdam
- lid raad van toezicht Esprit Scholengroep
- lid raad van advies Vereniging van Register Controllers

Nationaliteit: Nederlands

**drs. F. (Farah) Karimi (1960)**

*Lid commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering*

Benoemingsperiode: 01-09-2018 t/m 31-08-2022

Hoofdfunctie: eigenaar Farah Karimi Leadership & Ethics

Nevenfuncties:

- lid Eerste Kamer der Staten Generaal
- lid raad van advies Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO)
- voorzitter bestuur Writers Unlimited

Nationaliteit: Nederlands en Iraans

**drs. D. (Dave) Pieters (1978)**

*Lid commissie onderwijs, onderzoek & internationalisering*

Benoemingsperiode: 01-03-2018 t/m 28-02-2022

Hoofdfunctie: CEO/Algemeen directeur PontMeyer Handelsbedrijven B.V.

Nevenfuncties:

- lid Retail Executive Network
- lid Vedis Retail Platform
- lid Nyenrode Commissarissen Community

Nationaliteit: Nederlands

## Bijlage 5 Bestuur en management

### Samenstelling bestuur tot 1 augustus 2020

**ir. E. (Erica) Schaper MBA**

#### *Academies*

Academie Technology & Innovation

Academie ICT & Creative Business

Academie Maritiem Instituut Willem Barentsz

#### *Diensten/verbindingseenheden*

Dienst Marketing & Communicatie

Bestuursstaf

Secretaris College van bestuur

Expertnet

Verbindingseenheid R&D Zwaartepunten en Contractactiviteiten

#### *Beleids- en aandachtsgebieden*

Eerste contactpersoon locatie Friesland

Algemeen bestuur

Strategieontwikkeling (o.m. Instellingsplan)

Contactpersoon raad van toezicht/medezeggenschap

Regie Implementatie Fusie

Externe profilering

Externe contacten: Vereniging Hogescholen, Den Haag, OCW, etc.

Politiek bestuurlijke contacten Friesland, Groningen en Drenthe

Bestuur Stichting Simulator Training Nautisch Onderwijs/Maritiem Holland

Instellingstoets Kwaliteitszorg

Lid algemene vergadering Vereniging Hogescholen

Lid bestuurscommissie Arbeidsvoorwaarden Vereniging Hogescholen

Adviesraad Elfde Faculteit/UCF

Voorzitter Raad van Toezicht Centre of Expertise of Water Technology (CEW)

Lid Bestuur Innovatiepact Fryslân

Lid bestuur Zestor

Voorzitter Raad van Advies Fries Sociaal Planbureau

Lid bestuur VNO NCW Friesland

Bestuur Stichting Steunfonds vh Stenden

#### *Nevenactiviteiten*

Lid Raad van Toezicht PCOU Willibrord

**drs. M.E.J. (Max) Merx MBA** (tot 11 juli 2020)

*Dienst/verbindingseenheid* Dienst Onderwijs en Onderzoekskwaliteit  
Dienst Finance, Control & Procurement  
Dienst Onderwijslogistiek en Studentondersteuning

Dienst HRM  
Dienst Fysieke leer/werkomgeving  
Dienst Digitale leer/werkomgeving

*Beleids- en aandachtsgebieden*

Bedrijfsvoering/dienstverlening en organisatieontwikkeling

*Nevenactiviteiten*

Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kolom  
Voorzitter Raad van Toezicht van Het Cultuurgebouw  
Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Fleurage residences

Voorzitter Raad van Toezicht C4C  
Voorzitter bestuur Glashouwer Producties

**drs. K.W. (Klaas-Wybo) van der Hoek** (tot 1 juli 2020)

*Academies*

Academie Zorg  
Academie Welzijn  
Academie Business & Commerce  
Academie Economics & Logistics  
Academie IABA  
Thorbecke Academie  
Academie Primair Onderwijs  
Academie Vo & Mbo  
Academy Tourism & Leisure  
Academie Stenden Hotelmanagement School en Stenden Hotel en MeetingU

Academie Communication & Creative Business

*Diensten/verbindingseenheden*

Verbindingseenheid O&O

Verbindingseenheid Internationaal Profiel

Dienst Onderwijs en Onderzoekskwaliteit

*Beleids- en aandachtsgebieden*

Internationaliseringsbeleid en IC's

Onderzoeksbeleid

Onderwijsbeleid

Kwaliteitsafspraken

Studenttevredenheid NSE

Eerste contactpersoon locaties Groningen, Assen en Meppel

Stichting Steunfonds vh Stenden

Bestuur Vonkt!

Bestuur verkiezing Friese Onderneming van het jaar

Lid bestuurscommissie Internationalisering Vereniging Hogescholen

Lid stuurgroep Lerarenopleidingen Vereniging Hogescholen

Voorzitter Stuurgroep Aansluitingsnetwerk VoHo Fryslân

#### *Nevenactiviteiten*

Gemeenteraadslid Westerkwartier

Voorzitter VV Grijskerk

Bestuurslid Stichting Knappe Koppen (Fryslân Unlimited)

Bestuur Stichting Verkiezing Friese Onderneming van het Jaar

Voorzitter raad van toezicht Waddengroep

### **Samenstelling bestuur vanaf 1 augustus 2020**

**ir. E. (Erica) Schaper MBA**

#### *Portefeuilles*

Externe profilering en woordvoering

Internationalisering

Strategie-ontwikkeling, implementatie strategisch plan

Eerste contactpersoon Raad van Toezicht en HMR

ITK en midterm audit

Eerste aanspreekpunt externe contacten: Vereniging Hogescholen, OCW, Onderwijsinspectie etc.

#### *Intern overleg*

Hogeschoolberaad

*RvT*

Transitiecommissie

Remuneratiecommissie

*HMR*

Dagelijks Bestuur

Commissie Intern/Extern

*Academies*

Cluster Smart Sustainable Industry

Academie Technology & Innovation

Academie ICT & Creative Technologies

Maritiem Instituut Willem Barentsz

*Diensten/verbindingseenheden*

Dienst Marketing & Communicatie (M&C)

Verbindingseenheid Internationaal Profiel

Verbindingseenheid R&D Zwaartepunten en Contractactiviteiten

Bestuurssecretaris

Bestuursstaf

*Beleids- en aandachtsgebieden*

*Bestuurlijk gerelateerd*

Bestuur SSTNO/Maritiem Holland

Raad van Toezicht CEW

*Locaties*

Eerste contactpersoon locatie Leeuwarden en Terschelling

*Strategische projecten*

Evaluatie hoofdstructuur

*Bestuurlijk extern*

Politiek-bestuurlijke contacten Noord Nederland en Friesland

Economic Board Noord Nederland

Bestuur IPF

Bestuurlijk overleg Universiteit van het Noorden

Bestuur Circulair Friesland

Adviesraad Campus Fryslân

Voorzitter bestuur Friese Compagnie

Bestuur Verkiezing Friese ondernemer van het jaar

Bestuur Vonkt

Voorzitter Raad van Advies Fries Sociaal Planbureau

Bestuur VNO NCW Friesland

Stichting Steunfonds vh Stenden

Bestuur Zestor

*Vereniging Hogescholen*

Algemene vergadering

Bestuurscommissie Internationalisering en Mens en Organisatie

*Nevenactiviteiten*

Lid Raad van Toezicht PCOU Willibrord

**prof. dr. O. (Oscar) Couwenberg**

*Portefeuilles*

Onderwijsbeleid

Onderzoeksbeleid

Inhoudelijke coördinatie Zwaartepunten

Kwaliteitsafspraken

Studenttevredenheid NSE

*Intern overleg*

Academiedirecteurenoverleg

*RVT*

Commissie Onderwijs Onderzoek & Internationalisering

*HMR*

Commissie Onderwijs & Onderzoek

*Academies*

Cluster Vital Regions

Academie Gezondheidszorg

Academie Social Studies

Academie Commerce & International Business

Academie Economics & Logistics

Academie International Business Administration

Thorbecke Academie

Academie Primair Onderwijs

Academie Vo & Mbo

*Diensten/verbindingseenheden*

Dienst Onderwijs- en Onderzoekskwaliteit

Verbindingseenheid R&D Onderwijs en Onderzoek

*Beleids- en aandachtsgebieden*

*Bestuurlijk gerelateerd*

Bestuur 10 voor de leraar

*Locaties*

Eerste contactpersoon locaties Groningen en locatie Assen en Meppel

*Strategische projecten*

Portfolio-analyse

Stuurgroep OOTO

*Bestuurlijk extern*

Politiek- bestuurlijke contacten Groningen

Bestuur Stichting Leeuwarden Studiestad

*Vereniging Hogescholen*

Bestuurscommissie Onderwijs, Onderzoek

## *Nevenactiviteiten*

Bestuurslid Stichting tot bevordering van de ruimtelijke wetenschappen (tot december 2020)

Bestuurslid Leeuwarden Student City (september 2020)

Bestuurslid Stichting Topklinische zorg Friesland ten behoeve van het vestigen van een bijzondere leerstoel van MCL bij UCF/RUG (september 2020)

## **drs. M.T. (Marc) Otto MPM**

### *Portefeuilles*

Bedrijfsvoering, dienstverlening en financiën

### *Intern overleg*

Sterteam CvB: dienstdirecteuren

### *RvT*

Auditcommissie

### *HMR*

Commissie Bedrijfsvoering

### *Academies*

Cluster Service Economy

Academie Leisure & Tourism

Academie Communication & Creative Business

Stenden Hotel Management School

Stenden Hotel b.v.

### *Diensten/verbindingseenheden*

Dienst Finance & Control (F&C)

Dienst Human Resource Management (HRM)

Dienst Digitale Leer- en Werkomgeving (DLWO)

Dienst Fysieke Leer- en Werkomgeving (FLWO)

Dienst Onderwijslogistiek en Studentondersteuning (O&S)

Expertnet

### *Beleids- en aandachtsgebieden*

### *Bestuurlijk gerelateerd*

Bestuur Celth

Bestuur Surf

### *Locaties*

Eerste contactpersoon locatie Emmen

### *Strategische projecten*

Publiek-privaat

Dienstverlening 2.0

### *Bestuurlijk Extern*

Politiek-bestuurlijke contacten Drenthe

Programma Board Dutch Tech Zone

Kennispoort Emmen

Rijnland Instituut

### *Vereniging Hogescholen*

Bestuurscommissie bekostiging

### *Nevenactiviteiten*

geen

## **Bijlage 6 Rapportage HMR over studievoorschotmiddelen**

### **Verantwoording Kwaliteitsafspraken 2020**

De HMR is sinds de aanloop van de Kwaliteitsafspraken betrokken geweest bij de proces- en besluitvorming. In 2020 speelde de coronacrisis een grote rol in de versnelling van de uitvoer van de Kwaliteitsafspraken. Door middel van onder meer de deelname van een HMR-lid binnen de werkgroep OOTO en de deelnames van meerdere leden binnen de diverse thema's, heeft de HMR terugkoppeling kunnen geven op de afspraken als mede het kunnen controleren of de gemaakte afspraken ook na werden gekomen.

Mooi is om te zien hoe er van een probleem, het coronavirus (met alle gevolgen van dien), een kans wordt gecreëerd door een aantal processen te versnellen en hierin te investeren. Voorbeelden zijn diverse ICT-oplossingen in het kader van thuis/online educatie en toetsing, het aanbieden van kleinschaliger onderwijs door middel van de, vooral online, ateliers en de implementatie van het DBE-onderwijs. Het aantal opleidingen dat op dit moment onderwijs aanbiedt door middel van DBE is ongeveer 65%. Een goede voortgang ten opzichte van de gemaakte afspraken. Tevens is de raad blij dat de gelden hiervoor versneld beschikbaar konden worden gemaakt. Mede hierdoor, ondanks dat er natuurlijk een boel haken en ogen zijn aan een periode als afgelopen jaar, konden studenten zo goed mogelijk hun programma volgen.

In 2021 start een nieuwe raad, waarbij de huidige HMR hoopt dat zij net zo betrokken mogen zijn bij de voortgang van dit proces als de huidige raad.

## **Bijlage 7 Samenstelling raad internationalisering**

NHL Stenden wordt voor de ontwikkeling van het internationale onderwijs- en onderzoeksbeleid bijgestaan door de Internationalisation Advisory Board. De board bestaat uit vijf leden en vergadert twee maal per jaar.

### **Leden:**

prof. Stephen Dunnett, SUNY at Buffalo, NY, USA

prof. Jiang Bo, Tongji University, Shanghai, P.R. China

prof. dr. Hans de Wit, CHEI, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milan, Italy,

2015 Director Center for International Higher Education Lynch School of Education, Boston College

drs. Hanneke Teekens, Chair of the Board at AFS Intercultural Programmes Netherlands and board member a.i.

Stichting Nederlands Onderwijs in het Buitenland (NOB)

Jan Roersma, Hospitality Support Group, Amsterdam, The Netherlands

### **Ex officio:**

ir. Erica Schaper MBA President of the Executive Board

drs. Klaas-Wybo van der Hoek, Vice-President of the Executive Board (until 1 July 2020)

drs. Wayne Johnson, Head of Sites and Internationalisation (Secretary to the IAB)

dr. Robert Coelen, Professor of applied sciences, Internationalisation of Higher Education

Andrine van Weelden, LL.M, Secretary to the Executive Board

## Bijlage 8 Overzicht lectoraten

### Overzicht lectoraten

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
Stenden Hotel Management School	<b>Dr. Elena Cavagnaro</b>	<b>Sustainability in Hospitality and Tourism</b>	This Professorship aims at facilitating the transition of the hospitality and tourism industry toward sustainability. The professorship's focus is on developing research on nudging normative behavior in collaboration with industry, students and staff. Both the professor and research members contribute to the Master in International Hospitality and Service Management and the Bachelor degree through (guest)lectures, supervision of research projects, the minor Future Proof Hospitality and dedicated meetings for students who are performing research into sustainability but are not supervised by one of the professorship's members. As part of AIHR (the Academy of International Hospitality Research) the professorship supported the Professorship of Hospitality Studies who successfully hosted the 2020 AIHR conference and edited two issues of the 'Research in Hospitality Management' journal. The PPS project on healthy food choices with Accor, CELTH, and Wageningen University is well under way and in 2020 a new project on Circularity in Hospitality (the 'Friese Doorlopers') was started with a KIEM HBO grant.
	<b>Dr. Erwin Losekoot</b>	<b>Hospitality Studies</b>	This Professorship's role is to study the changing nature of hospitality and the impact of culture, technology and people's expectations on hospitable experiences in today's world. The focus is on developing and supporting research at NHL Stenden in collaboration with industry. The holder also contributes to the Masters in International Hospitality and Service Management and the Bachelors degrees through supervision of research projects (Management Projects and Masters Theses), guest lectures, the development of a Minor in Hostmanship, several Masters electives and support at significant events such as Graduations and Propedeuse celebrations. Two PhD students at RUG and Oxford Brookes Universities are being supervised by the Professorship. As part of AIHR (the Academy of International Hospitality Research) and together with the University of Derby and the University of Sunderland we hosted the virtual conference THE-INC2020 from Leeuwarden in June 2020, which (despite having to go online at short notice) attracted 65 delegates and 60 papers in 15 parallel session and Keynote speakers from New Zealand, Australia, UK, USA and The Netherlands. The Professorship is also part of a new research group 'Hospitality and Healthcare' in collaboration with Hotel School The Hague, BUAS, Hotel School Maastricht and Saxion with plans for a research seminar in April, an edited book and a special issue of the journal Research in Hospitality Management. Two issues of the journal were produced in 2020 and three issues of the journal are planned for 2021. The Professorship works closely with the Professorship of sustainability in tourism and hospitality.
Academie Gezondheidszorg			

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	<b>Dr. Evelyn Finnema</b>	<b>Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd</b>	<p>Het Talmalectoraat is gestart in 2010 en richt zich op twee doelgroepen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. kwetsbare ouderen en hun naasten en</li> <li>2. de (hbo)professional in de ouderenzorg.</li> </ol> <p>Door middel van vier O's (ontwikkeling, ondersteuning, onderzoek en onderwijs) wordt vanuit projecten binnen zorg en welzijn gewerkt aan kennisontwikkeling en -verspreiding, aan curriculumontwikkeling en aan professionalisering van docenten en professionals op het gebied van goede zorg aan en ondersteuning van ouderen.</p> <p>Het lectoraat richt zich zowel op het werkveld (ouderen, mantelzorgers en professionals) als op het onderwijs (toekomstige professionals). Het lectoraat is nauw verbonden met het onderwijs. Zo wordt onder meer vanuit FAITH research, een acht jarig Sia Sprong programma dat wordt uitgevoerd met de Hanzehogeschool en veertig zorgpartners het leernetwerk integrale zorg aan thuiswonende ouderen vormgegeven samen met docenten van de hbo-v en partijen uit het werkveld. Daarnaast is het lectoraat betrokken bij de post-hbo opleiding gerontologie-geriatrie. De lectoraatsprojecten zijn allemaal gerelateerd aan vraagstukken die verbonden zijn aan het zwaartepunt vital regions. Voorbeelden van projecten zijn: het genoemde Sia Sprong FAITH, een achtjarig programma gericht op Frailty, de promotieonderzoeken van Annette Keuning gericht op verpleegkundige zorg voor mensen met dementie in het ziekenhuis, Froukje Dijkstra gericht op preventieve leefstijlprogramma's voor en tijdens ziekenhuisopname en Petra Huizenga met de focus op de rol van de hbo-verpleegkundige in de zorg voor ouderen. Daarnaast start binnenkort een door de provincie Fryslân gefinancierd project over integratie van cultuur in de ouderenzorg.</p>
	<b>Dr. Geke Dijkstra (Associate Lector)</b>	<b>Talmalectoraat Wonen, Welzijn en Zorg op hoge leeftijd</b>	
	<b>Dr. Nynke Boonstra</b>	<b>Zorg &amp; Innovatie in de Psychiatrie</b>	<p>Het lectoraat Zorg &amp; Innovatie in de Psychiatrie richt zich op praktijkvraagstukken uitgaande van de thema's vroegdetectie en herstel. Binnen deze thema's lopen een tiental langer lopende onderzoekslijnen waaronder de onderzoekslijn mondzorg en de onderzoekslijn studentwelzijn, beide in de vorm van een promotietraject, de onderzoekslijn personen met onbegrepen gedrag en de onderzoekslijn leefstijl. Het lectoraat heeft een belangrijke rol ten aanzien van praktijkgericht onderzoek binnen de psychiatrie in Nederland. Op basis van actuele vraagstukken worden studenten, docenten en promotietrajecten opgestart waarbij wordt getracht om verschillende disciplines zoveel mogelijk interdisciplinair met elkaar te laten samenwerken. Vanuit het lectoraat is de leergang en het leernetwerk personen met onbegrepen gedrag opgestart en de minor verslavingskunde. Het lectoraat is nauw betrokken bij de doorontwikkeling van het curriculum van de hbo-v en het atelier Studentwelzijn en Studiesucces en eveneens nauw betrokken bij de Master Health Innovation.</p>
	<b>Dr. Gea van Dijk (Associate Lector)</b>	<b>Zorg &amp; Innovatie in de Psychiatrie (onderzoekslijn ouderen met psychische problemen)</b>	
	<b>Dr. Job van 't Veer</b>	<b>Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn</b>	<p>Het lectoraat Digitale Innovatie in Zorg en Welzijn kijkt kritisch naar de meerwaarde van digitale toepassingen en verantwoord gebruik ervan in zorg en welzijn. De participatie van professionals, patiënten en cliënten in het ontwerpproces van nieuwe toepassingen is van groot belang. Ten eerste om hun ervaringen en (vak)inhoudelijke kennis. Ten tweede om met dit participatieve proces draagvlak te creëren voor de benodigde verandering.</p> <p>Het lectoraat faciliteert deze complexe ontwerp- en implementatieprocessen middels het doen van ontwerpgericht onderzoek (Design Research), waarbij op cocreatieve, iteratieve wijze met verschillende stakeholders aan passende oplossingen gewerkt wordt. Het lectoraat heeft een reeks van (gesubsidieerde) projecten lopen met een brede groep organisaties, van jeugdzorg tot ouderenzorg, maar ook in het creative technology-domein.</p>

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	<b>Dr. Margreet van der Cingel</b>	<b>Leiderschap &amp; Identiteit in het verpleegkundig domein</b>	<p>Het lectoraat Leiderschap &amp; Identiteit in het verpleegkundig domein richt zich op onderzoek en ondersteuning van de verpleegkundige beroepsgroep in hun professionalisering en het waarborgen van de eigenheid van het beroep. Het lectoraat heeft in samenspraak met partner MCL onderzoekslijnen uitgezet: vakinhoudelijk leiderschap &amp; functiedifferentiatie in de verpleegkundige beroepen; professionele identiteit en versterking van de beroepsgroep; positionering verpleegkundige onderzoeksinfrastructuur en Evidence Based Nursing Practice (EBNP). Actie- en ontwerpgericht onderzoek binnen deze lijnen richten zich op o.a.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ontwikkeling en monitoring van verpleegkundig leiderschap op basis van deskundigheid uitgaande van de verpleegkundige body of knowledge</li> <li>• leernetwerken in diverse zorgcontexten met inzet op persoonsgerichte zorg</li> <li>• inzet op verbetering van verpleeg-sensitieve patiëntuitkomsten en omgaan met niet-verrichte verpleegkundige zorg</li> <li>• succesfactoren voor interprofessionele samenwerking tussen zorgprofessionals</li> <li>• versterken van de deskundigheid van zorgprofessionals in relatie tot de zorg aan ouderen</li> </ul>

Academie Social Studies			
	<b>Dr. Piet Geert Nicolay</b>	<b>Weerbaarheid</b>	<p>Het lectoraat Weerbaarheid bij mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB) is haar tweede termijn ingegaan. In deze periode staat 'Arbeid' centraal. Was in de eerste periode hier al aandacht voor in het kader van te komen tot een duurzame arbeidsrelatie tussen LVB medewerkers en werkgevers, nu wordt meer gekeken naar de consequenties van een duurzame arbeidsrelatie. Daarnaast staat ook nog steeds het zoeken naar een goede match tussen affiniteit met een werksoort en het vinden van een passende werkomgeving centraal in het kader van de ontwikkeling van een Arbeidsinteresseset. En is kennisvermeerdering rond het begeleiden van mensen met een nog steeds een van de speerpunten.</p> <p>Opdrachtgever is zorginstelling Cosis.</p>
	<b>Dr. Marinus Spreen</b>	<b>Small n-designs ter versterking van effectief en methodisch werken in de Zorg en Welzijn</b>	<p>Het lectoraat Small n-designs heeft een methodologische focus als uitgangspunt. Praktische onderzoeksdesigns worden ontworpen voor de evaluatie van een behandeling bij 1 cliënt/patiënt (zgn. n=1 studies). Inhoudelijk richt het lectoraat zich op effect- en evaluatie onderzoek van interventies in de dagelijkse praktijk van vaktherapie en het sociaal werk.</p> <p>De visie van het lectoraat is dat de werkwijze van persoonsgericht werken met cliënten/patiënten veel overeenkomsten heeft met de werkwijze van praktijkgericht n=1 onderzoek. In n=1 studies wordt de DBE ontwerpcyclus – onderzoek de vraag van de cliënt /patiënt, bepaal de evaluatievraag op basis van kennis uit de literatuur en praktijk, genereer ideeën over mogelijke oplossingen samen met cliënt /patiënt, zijn netwerk en je collega's, maak een plan van aanpak hoe te behandelen en te evalueren, voer de interventie uit, en onderzoek het effect - systematisch toegepast waardoor het reflectieve en evaluatieve vermogen van studenten en professionals wordt gestructureerd. Door meerdere cliënten/patiënten systematisch te onderzoeken, kan de professional voortdurend zijn eigen (be)handelingen evalueren, eventueel aanpassen en bespreken met collega's in leernetwerken.</p>

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	<b>Dr. Janneke Metselaar</b>	<b>Zorg voor Jeugd</b>	Het lectoraat Zorg voor Jeugd zet in op het versterken van de benutting van kennis op het terrein van de zorg voor jeugd. Uitgangspunt daarbij is de samenwerking met (aanstaande) professionals en jeugdigen en hun opvoeders in de praktijk. Onderzoek richt zich op het leren en reflecteren van professional als onderdeel van het hulpverlenend handelen. Daarnaast gaat de aandacht van het lectoraat uit naar zorgevaluatie op meerdere niveaus in de praktijk van de zorg voor jeugd en naar het bijdragen aan (de ontwikkeling van) onderwijs op het gebied van evidence-based werken en richtlijnen in de zorg voor jeugd.
	<b>Dr. Jolanda Tuinstra</b>	<b>Sociale Kwaliteit</b>	<p>Vanaf 1 maart 2020 is het lectoraat Welzijn Nieuwe Stijl voor een periode van vier verlengd onder de nieuwe naam lectoraat Sociale Kwaliteit. Jolanda Tuinstra is daarbij benoemd tot lector Sociale Kwaliteit.</p> <p>De leidende opdracht van het lectoraat is “Samen leren, onderzoek doen en werken aan het versterken van Sociale Kwaliteit”. Dat gebeurt zowel op micro-, meso-, als macroniveau. Een concreet voorbeeld waar het lectoraat dat vormgeeft, zijn de zes ateliers Sociaal Domein van de Werkplaats Sociaal Domein Friesland. In samenwerking met beleidsmedewerkers en bestuurders van gemeenten, professionals van lokale welzijns- en zorgorganisaties, vrijwilligers en inwoners, en onze studenten vanuit verschillende Academies wordt met DBE geleerd en aan oplossingen gewerkt aan de vier condities van sociale kwaliteit: 1) sociaal-economische zekerheid, 2) sociale inclusie, 3) sociale cohesie en 4) sociale empowerment. In het lectoraat willen we mensen een stem geven die soms niet gehoord worden, zetten we verschillende vormen van participatief onderzoek in en zoeken we altijd naar verbindingen van ervaringskennis, professionele kennis en wetenschappelijke kennis.</p>
<b>Academie Leisure &amp; Tourism</b>			
	<b>Dr. Albert Postma</b>	<b>Scenarioplanning</b>	Het lectoraat richt zich op de ontwikkeling, deling en toepassing van de kennis rond strategic foresight en scenarioplanning in de toeristisch-recreatieve sector in Nederland en daarbuiten, en is verbonden aan NHL Stenden – European Tourism Futures Institute (ETFI). Het lectoraat is verantwoordelijk voor een doorlopende leerlijn scenarioplanning in de opleidingen van de Academie en verzorgt onderwijs bij enkele andere hogescholen in Europa. Voorts initieert en levert ze een bijdrage aan regionale, nationale en internationale projecten, soms voor internationaal toonaangevende partijen in de toeristische sector, welke uitmonden in door ETFI uitgegeven onderzoeksrapporten. Op basis van de ontwikkelde expertise verzorgt het lectoraat lezingen en presentaties in binnen en buitenland, fysiek of in de vorm van webinars. Het lectoraat scenarioplanning levert in de vorm van het eigen wetenschappelijke Journal of Tourism Futures (open access), wetenschappelijke artikelen en boekbijdrages tevens een bijdrage aan het wetenschappelijke debat over de toekomst van toerisme. Het lectoraat telt vijf kenniskringleden waarvan drie promovendi en werkt nauw samen met het landelijke Centre of Expertise in Leisure, Tourism en Hospitality (CELTH).
<b>Academie Technology &amp; Innovation</b>			

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	<b>Dr. Rudy Folkersma</b>	<b>Duurzame Kunststoffen en Circular Plastics</b>	<p>Het lectoraat Duurzame Kunststoffen doet praktijkgericht onderzoek op het gebied van biopolymeren.</p> <p>3D-printing van duurzame kunststoffen</p> <p>Welke biopolymeren zijn geschikt voor 3D-printen, welke additieven kunnen gebruikt worden enz.</p> <p>Biocomposieten</p> <p>Biocomposieten zijn materialen op basis van een biogebaseerde kunststof in combinatie met een natuurlijke vezel zoals vlas, hennep en jute. Het onderzoek is gericht op nieuwe materialen en productietechnieken.</p> <p>Recycling</p> <p>Het onderzoek richt zich met name op compounding technieken voor het recyclen van kunststoffen.</p> <p>Biopolymeren</p> <p>Hoe kunnen biopolymeren gesynthetiseerd worden en wat zijn de eigenschappen. Daarnaast wordt gekeken naar de bioafbreekbaarheid en composteerbaarheid.</p> <p>Duurzame vezel chemie</p> <p>Er wordt binnen dit onderzoek dan ook zowel gekeken naar het maken van gerecyclede vezels of garens als het produceren op basis van gerecycled PET.</p> <p>Lectoraat: Circular Plastics</p> <p>Lectoren: dr. Rudy Folkersma en dr. Jan Jager Associate Lector: dr. Marcel Crul Academie: Technology &amp; Innovation</p> <p>Het lectoraat Circular Plastics doet praktijkgericht onderzoek naar het sluiten van de kunststof kringloop. Het lectoraat werkt direct samen met het bedrijfsleven in LivingLabs, met lab-omgevingen voor mechanisch recyclen, chemisch recyclen (o.a. samen met Van Hall Larenstein) en productontwikkeling in een ontwerplab in de Blokhuispoort.</p> <p>Mechanische recycling</p> <p>Het lectoraat analyseert en optimaliseert afvalscheidingsprocessen door de hele keten van grondstof, productie, consumptie en afval met elkaar te verbinden.</p> <p>Chemische recycling</p> <p>Het lectoraat onderzoekt chemische recycling; dat wil zeggen dat kunststof via een chemisch procedé wordt teruggebracht naar de oorspronkelijke grondstoffen.</p> <p>Duurzame kunststof productontwikkeling</p> <p>Op het gebied van productontwikkeling doet het lectoraat onderzoek naar de maximale inzet van gerecyclede kunststoffen in nieuwe producten, en naar slim herontwerp gericht op het reduceren en sluiten van de kunststof kringloop.</p>
	<b>Dr. Jan Jager</b>	<b>Duurzame Kunststoffen en Circular Plastics</b>	
	<b>Ir. Daan van Rooijen (Associate Lector)</b>	<b>Duurzame Kunststoffen</b>	
	<b>Dr. Vincent Voet (Associate Lector)</b>	<b>Duurzame Kunststoffen</b>	

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	<b>Dr. Marcel Crul (Associate Lector)</b>	<b>Circular Plastics (tevens Lectoraat Open Innovatie)</b>	
	<b>Dr.ir. Luewton Agosthino</b>	<b>Watertechnologie</b>	The Lectoraat stands for working towards to a more environment-friendly future and that water of acceptable quality is available to the population. The Water Technology Lectoraat offers high-quality research opportunities and expertise within higher professional education and also supports private companies. The research topics includes water treatment, waste water purification, the generation of energy from water, Electrohydrodynamic Atomization (EHDA) and Electrospinning and state-of-the-art techniques to detect small contaminants particles. The biggest impacts of the Water Technology Lectoraat in education are probably the opportunities offered for internship and final year students. However, short period projects are also, very often, used to provide more contact between the students and real cases provided by companies. Lastly, it is seen that the Lectoraat also contributes to implement the formation of the teachers, as they are also involved in project as co-supervisors. The Lectoraat is also involved with lectures in the Minor Water Technology (LSnT), in the Advanced Water Treatment module, Electrochemistry module and also participates bringing assignments to the module Water Physics of the Minor Water Technology and to the Module WP4 (Mechanical Engineering).
	<b>Jaap van de Loosdrecht, MSc</b>	<b>Computer Vision &amp; Data Science</b>	Computer Vision & Data Science – het automatiseren van visuele inspecties waarbij gebruik gemaakt wordt van kunstmatige intelligentie. De kracht van het lectoraat is dat deze zowel over de kennis als over apparatuur beschikt over de gehele keten van belichting, camera's, high-performance computers tot de implementatie hiervan in bestaande softwaresystemen. Speerpunten van het lectoraat zijn Deep Learning, Hyper-Spectral Imaging, en visuele inspecties m.b.v. Unmanned Aerial Vehicles oftewel 'drones'. Opmerking de lectoraten CV en DS zijn na ter vetrek van Ioannis samen gevoegd tot een lectoraat CV&DS
	<b>Dr. Klaas Dijkstra (Associate Lector)</b>	<b>Computer Vision &amp; Data Science</b>	
	<b>Dr.ing. Wilbert van de Eijnde (Associate Lector)</b>	<b>Smart Sustainable Manufacturing in oprichting</b>	
<b>Academie Communication &amp; Creative Business</b>			
	<b>Deike Schulz, Msc (Associate Lector)</b>	<b>Organizations &amp; Social Media</b>	De onderzoeksgroep Organisations and Social Media richt zich op 'betekenisvolle communicatie' en bestudeert en duid online en offline communicatie in samenhang. Betekenisvolle communicatie draait om het samenspel van online en offline content (bijv. tekst, beeld en audio) wat gebruikers/makers inspireert en motiveert om in dialoog met elkaar te treden (bijvoorbeeld door in een online community een gesprek met anderen aan te gaan of door het reageren op content van anderen). Betrokkenheid is hierbij een belangrijke schakel omdat deze een drijfveer vormt om bijvoorbeeld op basis van content en dialoog van- en met elkaar te leren, of bij te dragen aan maatschappelijke uitdagingen. Aansluitend hierop dragen wij bij aan de ontwikkeling van kennis, beroepsproducten en netwerken rondom mediawijsheid en afgeleide thema's zoals online 'groeps polarisatie', 'interculturele communicatie' en 'responsible, reflective leadership'. Mediawijsheid is in ons optiek niet alleen van belang voor burgers maar ook voor publieke en private organisaties, die hun stakeholders via sociale netwerken willen bereiken en een band willen opbouwen of onderhouden op basis van vertrouwen, kwaliteit, empathie en duurzaamheid.
<b>Academie Commerce &amp; International Business</b>			

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	<b>Dr. Mariska van der Giessen</b>	<b>Internationaal Ondernemen</b>	Het Lectoraat Internationaal Ondernemen onderzoekt hoe het Noordelijke MKB ondersteund kan worden in het versterken van de competenties, bedrijfsprocessen en functies op gebied van internationaal ondernemen. Het lectoraat hanteert in al haar onderzoeksprojecten waar mogelijk steeds het internationaal-vergelijkend perspectief, waarbij de Noord-Nederlandse regio centraal staat. Alle onderzoekprojecten passen binnen de vier onderzoekslijnen: (a) Export (import) en internationalisering; (b) Internationale kennis en vaardigheden; (c) Start-ups en ondernemerschap en (d) Europa en grensoverschrijdende samenwerking.
Academie Economics & Logistics	<b>Dr. Matthias Olthaar</b>	<b>Green Logistics</b>	Binnen het lectoraat Green Logistics bestuderen we de transitie van een lineaire naar een circulaire economie vanuit het perspectief van supply chain management en bedrijfseconomie. Onze focusgebieden liggen op procesoptimalisatie, meervoudige waardecreatie, duurzame distributielogistiek, brede welvaart en vitale economie. We werken samen met een breed spectrum aan kennisinstellingen en bedrijven, hoofdzakelijk maakbedrijven.
Academie Primair Onderwijs	<b>Dr. C.E. (Ineke) Oenema-Mostert</b>	<b>Early Childhood</b>	De onderbouwing - en het ondersteunen van de handelingsbekwaamheid van educatieve- en onderwijsprofessionals die werken met jonge kinderen is het leidende thema van het lectoraat Early Childhood. Het onderzoek naar algemene - en specifieke werkzame factoren van assessment en interventie is de basis voor longitudinale professionalisering binnen educatieve- en onderwijsorganisaties. De lectoraatsonderzoek- en onderwijslijnen ondersteunen zo de verdere ontwikkeling van een veerkrachtige en inclusieve regio waarin studenten, docenten, onderzoekers, ouders, maatschappelijke- en geestelijke gezondheidsorganisaties beter in staat zijn om bij te dragen aan het opgroeien van jonge mensen tot personen die zelfstandig en op een verantwoordelijke en inclusieve manier hun weg vinden in de maatschappij. Het thema 'ontwikkeling en leren, passend voor jonge kinderen' wordt her- en erkend in de kennisontwikkeling (onderzoeksprojecten, uitnodiging LOBO expertise centrum Jonge Kind, bijdragen aan nationale- en internationale congressen, beoordeling van NRO - en ZONmw inzending op calls), in de valorisatie (visie ontwikkeling binnen schoolbesturen, peer reviewed publicaties en de vele lezingen) en professionalisering binnen het werkveld en de opleiding (docententeam, minor ontwikkeling, ontwikkeling post-hbo) en de samenwerkingsverbanden. De contouren van een doorgaande lijn voor ontwikkeling en leren jonge kinderen wordt zichtbaar. Specifieke thema's als jongens in het onderwijs, een procesgerichte benadering van ontwikkeling en leren van jonge kinderen en preventie, verbonden met ketenzorg, worden steeds nadrukkelijker zichtbaar in het lectoraat.

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	<b>Dr. Joana da Silveira Duarte</b>	<b>Meertaligheid en Geletterdheid</b>	<p>Het lectoraat Meertaligheid &amp; Geletterdheid bestaat sinds september 2019 en is ontstaan door de fusie tussen de lectoraten Taalgebruik &amp; Leren en Fries &amp; Meertaligheid in Opvoeding &amp; Onderwijs. Het nieuwe lectoraat telt 44 medewerkers, meer dan 30 projecten in Fryslân, Drenthe maar ook nationaal en internationaal. Het lectoraat is onderdeel van de Onderzoekseenheid Educatie die in december 2020 een positieve uitslag kreeg op de mid-termaudit. Het lectoraat verzamelt en onderzoekt kennis en ervaringen van professionals en studenten op het gebied van meertaligheid en geletterdheid en bieden wij handvaten en oplossingen voor de onderwijspraktijk. Daarbij is het hoofddoel het optimaliseren van de taalontwikkeling van leerlingen en studenten als resultaat van interventies gericht op:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· de ontwikkeling en implementatie van een didactiek van meertaligheid, die de waardering en het gebruik van meertaligheid in het onderwijs stimuleert en tegelijkertijd rekening houdt met regionale, migranten- en schooltalen;</li> <li>· de ontplooiing van dialogische meertalige interactie, waarbij leerlingen nieuwe kennis construeren en tegelijkertijd hun mondelinge en schriftelijke taalvaardigheden verbeteren;</li> <li>· het tegengaan van laaggeletterdheid bij leerlingen op de basisschool en in het voortgezet onderwijs.</li> </ul> <p>Het lectoraat heeft in 2020 goede resultaten geboekt met een aantal projecten (meer op de site <a href="https://www.nhlstenden.com/mg">https://www.nhlstenden.com/mg</a>):</p> <p>(1) Afronding van het Comenius-NRO-project Senior Fellowship "Gelijke kansen door meertalige PABO's in en voor een meertalige en multiculturele maatschappij" (2018–2020; € 100.000) - bijdrage aan de ontwikkeling van het nieuwe curriculum van de PABO, met name de module "Taal &amp; Identiteit". Hierbij ook de schakelklas MBO-HBO voor vluchtelingen / nieuwkomers in samenwerking met het Friesland College. Het eindcongres met meer dan 120 deelnemers vond op 29 januari plaats.</p> <p>(2) Afronding van het Sia-RAAK-PRO-project Meer kans met Meertaligheid, waarin 12 Friese basisscholen een meertalige aanpak voor hun onderwijs ontwikkelen en implementeren – de tools zijn nu klaar en beschikbaar en het onderzoek kon ondanks de Covid19 restricties grotendeels worden uitgevoerd.</p> <p>(3) Taalplan Frysk (2016-2020) waarin de Provinciale taalbeleid in Fryslân samen met scholen wordt geïmplementeerd. Door het maken van een Taalplan Frysk kan een school het aanbod Fries beter afstemmen op de leerlingen en de kerndoelen. Het project Taalplan Frysk geeft bovendien een realistisch beeld van wat een school doet en kan doen aan het Fries.</p> <p>(4) Onderzoek binnen het Digi+ Project en afronding van de tweetalige digitale leermethode voor de vakken Natuur en Geschiedenis in de talen Nederlands en Duits.</p>
	<b>Dr. Mirjam Günther-van der Meij (Associate Lector)</b>		
	<b>Dr. Albert P. Walsweer (Associate Lector)</b>		

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	<b>Dr. Ir. Albert Weishaupt</b>	<b>Professionele identiteit in het onderwijs</b>	<p>Op basis van ....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Een democratisch mensbeeld</li> <li>&gt; Erkenning van de taak van het onderwijs in de samenleving</li> <li>&gt; De betekenis die professionals en organisaties geven aan 'Goed Onderwijs'</li> <li>&gt; Wetenschappelijke bronnen</li> <li>&gt; Stevige wortels in de tradities van de hogescholen waar NHL Stenden uit voortkomt</li> </ul> <p>Mag de omgeving van ons verwachten dat wij....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Werken aan vraagstukken over professionele identiteit van student, docent, organisatie binnen het omringend onderwijsveld (PO,VO,MBO,HBO), de Academie voor PO en de hogeschool</li> <li>&gt; Op het domein van professionele identiteit in het onderwijs expertise ontwikkelen, inzetten en delen</li> <li>&gt; Inspireren tot constructief-kritische reflectie op politiek-maatschappelijke tendensen die van invloed zijn op professionele identiteit in het onderwijs</li> </ul> <p>En zijn wij aanspreekbaar op....</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Concreet waarneembare bijdragen aan de ontwikkeling van de - kennis over- professionele identiteit van partners in het omringend onderwijsveld, de Academie en de Hogeschool.</li> </ul>
<b>Academie vo &amp; mbo</b>	<b>Mw. dr. S. (Siebrich) de Vries</b>	<b>Vakdidactiek: Vakdidactiek van de algemeen vormende vakken</b>	<p>Het lectoraat Didactiek is per 1 oktober 2018 ingesteld om de onderzoekende houding en het onderzoekend handelen van studenten en lerarenopleiders op het gebied van de vakdidactiek en beroepsgerichte didactiek te bevorderen binnen de lerarenopleidingen van de Academie VO &amp; MBO in samenwerking met het werkveld. Het uiteindelijke doel is dat zowel de lerarenopleiders als hun studenten in staat zijn curricula, leeromgevingen vorm te geven en leerprocessen op gang te brengen en te houden. Het lectoraat voert rond eigentijdse en toekomstbestendige vak- en beroepsgerichte didactische thema's zoals gepersonaliseerd leren in het avo of hybride leerwerkomgevingen in het mbo. Ze doet dat onderzoek in de driehoek van lerarenopleiding – werkveld – lectoraat onderzoek. Daarbij is het werkveld veelvormig. Niet alleen scholen maar ook maatschappelijke gremia en bedrijven maken bijvoorbeeld onderdeel uit van het werkveld. Het mbo en avo werkt immers ook met hen samen om leren en ontwikkelen te stimuleren.</p>
	<b>Dr. M. (Marco) Mazereeuw</b>	<b>Vakdidactiek: Beroepsgerichte didactiek en Leven Lang Ontwikkelen</b>	
<b>Thorbecke Academie</b>	<b>Prof. dr. Wouter Stol</b>	<b>Cybersafety</b>	<p>De missie van het lectoraat Cybersafety is het vergroten van de veiligheid in de gedigitaliseerde samenleving, speciaal in de Nederlandse context. Het lectoraat werkt aan die missie met het onderzoeksprogramma 'Politiewerk in een Digitale Samenleving'. Daarbij is zowel aandacht voor digitalisering waarop de politie reageert (zoals cybercrime) als voor digitale hulpmiddelen die de politie in haar werk gebruikt (met name informatietechnologie).</p>

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	<b>Dr. Joyce Kerstens (Associate Lector)</b>	<b>Cybersafety (Politie, Partners &amp; Digitalisering)</b>	<p>Het associate lectoraat Politie, Partners en Digitalisering is gericht op cybercrime en trends in digitalisering; de inzet van digitale technologie door politie en partners; en innovatieve vormen van burgerparticipatie in het kader van de opsporing. Het Associate lectoraat maakt deel uit van de Onderzoeksgroep Cybersafety van NHL Stenden Hogeschool. De betekenis van een technology-driven omgeving voor de mens, c.q. de gebruiker, staat hierbij centraal.</p> <p>Recent zijn onderzoeken uitgevoerd naar de effecten van bodycams op politiewerk en naar het benutten van digitale sporen in de opsporingspraktijk. Ook is onderzoek gedaan naar de inzet van digitaal vaardige jongeren bij de bestrijding van cybercrime en bij het in kaart brengen van cybercriminele verdienmodellen.</p> <p>Corona heeft ertoe geleid dat de afhankelijkheid van digitale middelen is toegenomen. Om online incidenten onder jongeren in kaart te brengen en een strategie te ontwikkelen om in de toekomst te werken aan preventie, werkt het associate lectoraat Politie, Partners en Digitalisering in een cross-over samen met het associate lectoraat Organizations &amp; Social Media. In dit kader wordt een pilot uitgevoerd voor de Taskforce Digitale Veiligheid in de gemeente Amsterdam.</p>
<b>Academie International Business Administration</b>			
	<b>Dr. Jacqueline Rietveld</b>	<b>OndernemenNu</b>	In onze transitie-economie vormen professionals en vakmensen een belangrijke motor van innovaties voor ondernemingen. Zij kennen het werk als geen ander, streven naar kwaliteit en hebben dagelijks contact met eindgebruikers. Het lectoraat onderzoekt de meerwaarde en impact van professionals in deze transities. Het lectoraat is onderdeel van de onderzoeksgroep Vitale Economie.
	<b>Dr. Aleid Brouwer</b>	<b>Betekenisvol Ondernemen</b>	Het onderzoeksonderwerp van het Lectoraat Betekenisvol Ondernemen richt zich op al het midden- en kleinbedrijf dat de transitie wil maken naar een manier van ondernemen waar welzijn voorop staat. Hiervoor zijn nieuwe bedrijfsmodellen nodig, nieuwe aanpakken, nieuwe waardeketens en nieuwe professionals.
<b>Maritiem Instituut Willem Barentz</b>			
	<b>Dr. Herbert Koelman</b>	<b>Maritieme Innovatieve Technieken</b>	<p>Hoe kunnen we veilige, duurzame, schone en slimme schepen bouwen? Dat is het onderzoeksterrein van het lectoraat Maritieme Innovatieve Technieken. Het lectoraat onderzoekt technologische innovaties op het gebied van scheepsbouw en scheepvaart, met het doel deze ten goede te laten komen aan het onderwijs en de maritieme branche.</p> <p>Het lectoraat leidt het Raak Pro project TODDIS (Transferring Operational Data into Design Information for Ships) waarin gemeten scheepsparameters met behulp van o.a. Kunstmatige Intelligentie technologieën worden omgezet in gereedschappen waarmee (volgende generaties van) schepen ontworpen kunnen worden. Het lectoraat gaat hierin samenwerken met bedrijven, onderzoeksinstituten en andere onderwijsinstellingen. Het lectoraat heeft als onderdeel van het TODDIS project een nieuwe minor ontwikkeld: Advanced Engineering Tools for Ship X.</p>
	<b>Dr. Welmoed van der Velde</b>	<b>Maritime Law</b>	<p>Het lectoraat Maritime Law voert praktijkgericht onderzoek uit op de scheidslijn van recht en (maritieme) techniek ten behoeve van de veiligheid en duurzaamheid van de maritieme sector.</p> <p>Het lectoraat neemt deel aan het internationale onderzoeksproject Interreg North Sea Wrecks. Samen met MIWB studenten, onderzoeksinstituten en bedrijven in landen rondom de Noordzee wordt gewerkt aan een oplossing om de risico's van wrakken en munitie voor mens en milieu te beperken. De kennis hierover is onder meer van belang voor de aanleg van nieuwe windmolenparken.</p> <p>Het lectoraat doet ieder onderzoeksproject samen met studenten, zowel met de bachelor en masterstudenten van het Maritiem Instituut Willem Barentsz als met studenten van de Thorbecke Academie. Daarnaast ontwikkelt het lectoraat samen met de Academie Leisure &amp; Toerism nieuwe minoren over duurzaam gebruik van de zee en kustgebieden.</p>

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
Academie ICT & Creative Technologies			

**Dr. Ivo Wenzler**

**Serious Gaming**

Het Lectoraat Serious Gaming leidt en faciliteert de onderzoeksactiviteiten die plaatsvinden binnen de Serious Gaming Driehoek (ecosysteem) van de NHL Stenden Hogeschool, en wordt daarbij ondersteund door het Master Serious Gaming programma (MaSeGa) en het Serious Gaming Lab (SeGa Lab).

Als onderdeel van de NHL Stenden Hogeschool, omarmt het Lectoraat Serious Gaming de Design Based Education (DBE) filosofie en draagt actief bij aan het vormgeven van Design Based Research (DBR), opgevat als een verbijzondering van ontwerpgericht onderzoek. Dit laatste richt de inhoud van de onderzoeksagenda: al het onderzoek door het Lectoraat Serious Gaming is gestoeld op ontwerpgericht onderzoek.

Voor het verrichten van ontwerpgericht en maatschappelijk impactvol onderzoek, onderscheidt het Lectoraat Serious Gaming een 2-tal onderzoek benaderingen: onderzoek met serious gaming en onderzoek over serious gaming. In beide gevallen staat het adresseren en bevorderen van voorliggend vraagstuk voorop, maar het opdoen, vastleggen en publiceren van gegenereerde kennis behoort absoluut tot een van de kerntaken van het lectoraat. Zoals aangegeven zijn de contexten waarin onderzoek gepleegd wordt divers, de serious gaming onderzoeksdoelstellingen zijn dat allerminst.

Onderzoek met serious gaming (research through design) positioneert serious gaming als onderzoeksinstrument, waarbij we een tweetal toepassingsmogelijkheden zien. Voor een vraagstuk waar in hoge mate duidelijkheid bestaat over de aard en richting van het doel, kan een serious game (als product) als onderzoeksinstrument gebruikt worden, waarbij de focus ligt op het toewerken naar de beoogde oplossing. Voor een vraagstuk dat ambigu lijkt, of nadere exploratie behoeft, kan serious gaming (als proces) ingezet worden, waarbij de focus ligt op het ontginnen van het vraagstuk zelf.

Onderzoek over serious gaming is onderzoek naar het fenomeen serious gaming zelf en het gebruik van serious games als interventies voor onderzoek of onderwijs. Dit onderzoek kan een drietal vormen aannemen. Vanuit methodologisch perspectief wordt onderzoek gedaan naar het end-to-end proces van serious gaming (inclusief design als proces), vanuit de productperspectief wordt onderzoek gedaan naar het ontwerp van serious games (design als vorm), en vanuit een resultaatperspectief wordt onderzoek gedaan naar de effecten van serious games als interventies in leer- of verandertrajecten.

In zowel onderwijs met serious gaming als onderzoek met serious gaming geeft het Lectoraat Serious Gaming prioriteit aan de volgende thema's:

- Fysiologische en psychologische gezondheid: GAMES FOR HEALTH kunnen de gezondheidsresultaten beïnvloeden, hetzij door het bevorderen van gezondheidsgedrag, hetzij door te helpen bij de preventie, diagnose of behandeling van verschillende fysiologische of psychologische aandoeningen.

- Ecologische, economische en sociale duurzaamheid: GAMES FOR SUSTAINABILITY kunnen een brede set van stakeholders een veilige en inhoudelijke ervaring bieden rond de specifieke thema's van duurzaamheid en hen zo helpen een maatschappelijk geconstrueerde betekenis te creëren en hun collectieve actie te stimuleren.

- Maatschappelijke, organisatorische en persoonlijke veiligheid: GAMES FOR SAFETY AND SECURITY kunnen mensen vanuit hun eigen context onderbrengen in kritieke (levensechte of abstracte) situaties, met als doel hun bewustzijn van veiligheids- en beveiligingsvraagstukken te vergroten, mentale wendbaarheid en anticiperen te stimuleren, en hun probleemoplossende en kritische denkvermogen op te bouwen.

- Maatschappelijke, organisatorische en persoonlijke verandering: GAMES FOR CHANGE kunnen het begrip van spelers voor het belang van verandering vergroten, hen helpen bij het verwerven van capaciteiten die nodig zijn voor verandering en, het allerbelangrijkste, hen motiveren om in te spelen op de behoefte

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
			<p>aan verandering.</p> <p>- Organisatie, team en individuele performance: GAMES FOR PERFORMANCE kunnen context-specifieke leeromgevingen bieden die ons in de staat van mislukking brengen of aan de verwachtingen voldoen, en ons openstellen voor leren door ons natuurlijke verlangen om ons denken te corrigeren wanneer de dingen niet blijken te zijn zoals we verwachten.</p> <p>- Onderwijsinnovatie: GAMES FOR DIDACTICS kunnen een veelbelovende instrumentatietechnologie bieden, met een aantal unieke kenmerken die niet in andere onderwijsmiddelen te vinden zijn.</p> <p>Al het onderzoek door het Lectoraat Serious Gaming gebeurt in samenwerking met externe partners en/of onderzoeksprogramma's binnen de NHL Stenden. Dit omvat ook deelname binnen de grotere consortia, waar serious gaming een onderdeel is van de totale onderzoeksinspanning. Deze samenwerking vindt plaats en levert resultaten op via onderzoeksprojecten.</p> <p>Om deel uit te maken van de onderzoeksagenda moet een project voldoen aan een aantal criteria met betrekking tot: de afstemming op de onderzoeksagenda, het maatschappelijk belang, de complexiteit, het commitment van de partners (inclusief de cofinanciering), de mogelijkheid tot integratie binnen het Serious Gaming Masterprogramma, en het potentieel voor een bijdrage aan de promotieonderzoek prioriteiten.</p>
	<b>Dr. Derek Kuipers (Associate Lector)</b>	<b>Serious Gaming</b>	
<b>Verbindingseenheid R&amp;D Onderwijs en Onderzoek</b>			
	<b>Dr. Herman Blom</b>	<b>Onderzoek</b>	<p>Het NHL Stenden Lectoraat Onderzoek heeft als doel om de opleidingen van NHL Stenden met haar lectoraatsonderzoek te faciliteren bij het formuleren van een visie op de plaats van onderzoek binnen de verschillende opleidings niveaus van NHL Stenden: Associate Degree, Bachelor en Master. Het lectoraat wil hbo-instellingen in het algemeen, en NHL Stenden in het bijzonder, helpen om het onderwijs en onderzoek zo in te richten dat het onderzoekend vermogen van studenten, docenten en onderzoekers wordt ontwikkeld en gestimuleerd. In het bijzonder de Associate Degree had in 2020 de aandacht door de bijdrage van het lectoraat aan de ontwikkeling van de handreiking onderzoekende houding voor het Platform AD.</p>
	<b>Dr. Robert Coelen</b>	<b>Internationalisation of Higher Education</b>	<p>Het lectoraat houdt zich bezig met onderzoek naar internationalisering in het hoger onderwijs, met name de impact van internationalisering op studenten, staf en organisatie. Algemene doel van projecten is het beter begrijpen of het verbeteren van de processen onder de noemer van internationalisering. Hierdoor heeft het lectoraat impact op een belangrijke strategische pijler van NHL Stenden.</p>

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	Dr. Gerry Geitz tot 1 juli 2020 / daarna vacature opengesteld	Designed Based Education (voorheen SCIHE)	Het lectoraat DBE onderzoekt het onderwijs zoals dat binnen NHL Stenden Hogeschool wordt aangeboden. De medewerkers van het lectoraat vervullen dan ook een belangrijke rol bij de ontwikkeling en implementatie van Design Based Education. Ook de onderzoeken op het niveau van academies en opleidingen worden binnen een DBE-context uitgevoerd, zoals het post-doc onderzoek Collectief bewegen naar DBE, en het masteronderzoek dat zich richt op het stellen van vragen (duurzame feedback). Dit laatste onderzoek is succesvol afgerond. Zowel intern als extern worden de opgedane inzichten gepresenteerd en bediscussieerd. Ook speelt het lectoraat een belangrijke rol in het uitvoeren van de Kwaliteitsafspraken. Het lectoraat is actief in landelijke landnetwerken (Vereniging van Lectoren en de Vereniging voor Onderwijsresearch). Het eerste wetenschappelijke artikel over DBE is in 2019 gepubliceerd. In 2020 heeft de initiërende lector afscheid genomen en is er met succes geworven voor een opvolger.
	Dr. ir. Peter Joore	Open Innovatie	Het lectoraat Open Innovatie heeft als ambitie dat NHL Stenden zich ontwikkelt tot dé innovatieversneller van de regio's waarin zij is gevestigd. Daarom ontwikkelt het lectoraat kennis en expertise die innovatieve professionals in staat stelt om op een ontwerpgerichte wijze nieuwe producten, diensten en andere oplossingen te ontwikkelen. Uitgangspunt hierbij is dat deze innovaties zowel bijdragen aan de doelen van de eigen organisatie, als aan het maatschappelijke doel om te komen tot een slimme, duurzame en inclusieve samenleving. Het lectoraat richt zich hierbij specifiek op ontwerpprocessen waarbij verschillende soorten actoren samenwerken aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken in een Living Lab omgeving.
	Dr. Marcel Crul (Associate Lector)	Open Innovatie (tevens lectoraat Circular Plastics)	

### Lectoren en / of lectoraten die gestopt zijn in 2020

Academie International Business Administration	Dr. Jelle Dijkstra 1 dec.2020	Persoonlijk Leiderschap & Innovatiekracht	Lectoraat en lector zijn gestopt
Academie Leisure & Tourism	Dr. Ineke Delies 1 dec. 2020	Duurzame innovatie in de regionale kenniseconomie	Lectoraat en lector zijn gestopt
	Drs. Hans Revier 1 dec 2020	Marine Wetlandstudies	Lectoraat en lector zijn gestopt
Academie Technology & Innovation	Dr. Ioannis Katramados 1 okt. 2020	Data Science	De lectoraten Computervision en Data Science zijn na het vertrek van Ioannis Iatramados samengevoegd tot één lectoraat Computervision & Data Science
Verbindingseenheid R&D Onderwijs en Onderzoek			

Academie	Lector / Associate lector	Lectoraat	Leeropdracht/omschrijving lectoraat
	Dr. Gerry Geitz tot 1 juli 2020 / daarna vacature opengesteld	Designed Based Education (voorheen SCiHE)	Lectoraat DBE heeft inmiddels een nieuwe lector aangesteld per 15 02 2021



Geconsolideerde  
jaarrekening  
2020

## Algemeen

### 1.1 Jaarrekening en algemeen jaarverslag

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, Titel 9 Boek 2 BW, en Hoofdstuk 660 van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de stellige uitspraken van de overige hoofdstukken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving en met de bepalingen van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector ('WNT').

### 1.2 Vestigingsadres en inschrijving handelsregister

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

### 1.3 Schattingen en vergelijking met voorgaand jaar

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

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

## Geconsolideerde balans per 31 december 2020

(na voorgestelde resultaatsbestemming) (x € 1.000)

Activa	31 december 2020	31 december 2019
<b>Vaste activa</b>		
<b>1.1.2. Materiële vaste activa</b>		
1.1.2.1. Bedrijfsgebouwen en terreinen	123.729	124.970
1.1.2.2. Inventaris en apparatuur	44.928	29.827
1.1.2.3. In uitvoering en vooruitbetalingen	2.465	4.317
1.1.2.4. Egalisatierekening	-5.604	-5.808
	<u>165.518</u>	<u>153.306</u>
<b>1.1.3. Financiële vaste activa</b>		
1.1.3.2. Andere deelnemingen	131	137
1.1.3.3. Overige langlopende vorderingen	27	31
	<u>158</u>	<u>168</u>
<b>Totaal vaste activa</b>	<u>165.676</u>	<u>153.474</u>
<b>1.2.1. Voorraden</b>	169	201
<b>1.2.2. Vorderingen</b>		
1.2.2.1. Debiteuren	2.911	4.415
1.2.2.4. Kortlopende vorderingen op groepsmaatschappijen	-	121
1.2.2.11. Belastingen en premies sociale verzekeringen	103	-
1.2.2.15. Overige kortlopende vorderingen en overlopende activa	10.198	6.662
	<u>13.212</u>	<u>11.198</u>
<b>1.2.4. Liquide middelen</b>	1.140	19.746
<b>Totaal vlottende activa</b>	<u>14.521</u>	<u>31.145</u>
<b>Totaal activa</b>	<u><u>180.197</u></u>	<u><u>184.619</u></u>
<b>Passiva</b>	<b>31 december 2020</b>	<b>31 december 2019</b>
<b>2.1. Eigen vermogen</b>	58.225	59.261
<b>2.2. Voorzieningen</b>		
2.2.1. Personele voorzieningen	13.794	12.145
2.2.4. Belastingvoorziening	14	71
	<u>13.808</u>	<u>12.216</u>
<b>2.3. Langlopende schulden</b>		
2.3.1. Schulden aan kredietinstellingen	43.279	46.577
<b>2.4. Kortlopende schulden</b>		
2.4.3. Kredietinstellingen	3.515	3.965
2.4.8. Crediteuren	8.841	13.408
2.4.9. Belastingen en sociale voorzieningen	8.034	7.133
2.4.10. Schulden terzake van pensioenen	2.213	2.027
2.4.12. Overige schulden en overlopende passiva	42.282	40.032
	<u>64.885</u>	<u>66.565</u>
<b>Totaal passiva</b>	<u><u>180.197</u></u>	<u><u>184.619</u></u>

## Geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020

(na voorgestelde resultaatbestemming)(x €1.000)

	2020	Begroting 2020	2019
<b>3. Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	156.361	151.167	152.995
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	5.851	6.032	3.726
3.3 (Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	48.334	44.663	48.671
3.4 Baten werk in opdracht van derden	6.288	8.914	10.051
3.5 Overige baten	4.121	5.370	5.482
<b>Totaal baten</b>	<b>220.955</b>	<b>216.146</b>	<b>220.925</b>
<b>4. Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	168.747	160.261	162.209
4.2 Afschrijvingen	11.687	11.751	11.341
4.3 Huisvestingslasten	10.563	9.844	12.057
4.4 Overige lasten	29.712	33.470	34.507
<b>Totaal lasten</b>	<b>220.709</b>	<b>215.326</b>	<b>220.114</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>246</b>	<b>820</b>	<b>811</b>
5. Financiële baten en lasten	-1.145	-1.192	-1.226
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>-899</b>	<b>-372</b>	<b>-415</b>
6. Belastingen	27	-	-40
7. Resultaat uit deelnemingen	-6	-	-
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-878</b>	<b>-372</b>	<b>-455</b>

## Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2020

(x € 1.000)

	2020	2019
Kasstroom uit operationele activiteiten		
Saldo baten en lasten	246	811
Aanpassingen voor aansluiting bedrijfsresultaat		
- Afschrijvingen	11.687	11.341
- Mutaties voorzieningen	1.592	1.400
	<u>13.279</u>	<u>12.741</u>
Verandering in werkkapitaal		
- Voorraden	32	5
- Vorderingen (exclusief vorderingen op groepsmaatschappijen)	-2.135	-1.800
- Kortlopende schulden (exclusief schulden aan kredietinstellingen)	-1.230	221
- Kortlopende schulden investeringsactiviteiten	-88	-3.307
	<u>-3.421</u>	<u>-4.881</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		
- Financiële baten en lasten	-1.145	-1.226
- Vennootschapsbelasting	27	-40
- Resultaten uit deelnemingen	-6	-
	<u>-1.124</u>	<u>-1.266</u>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>8.980</b>	<b>7.405</b>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		
- Investerings in materiële vaste activa	-23.860	-19.450
- Desinvesteringen in materiële vaste activa	35	-
- Desinvesteringen in financiële vaste activa	6	-
	<u>-23.819</u>	<u>-19.450</u>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-23.819</b>	<b>-19.450</b>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		
- Aflossing langlopende schulden	-3.966	-14.964
- Opname krediet	218	-
- Mutatie overige langlopende vorderingen	4	-10
- Mutatie vordering op groepsmaatschappijen	121	273
	<u>-3.623</u>	<u>-14.701</u>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-3.623</b>	<b>-14.701</b>
Koers- en omrekeningsverschillen op vermogen deelneming	-144	15
	<u>-18.606</u>	<u>-26.731</u>
Mutatie liquide middelen	-18.606	-26.731
<b>Het verloop van de geldmiddelen is als volgt:</b>		
Stand per 1 januari	19.746	46.477
Mutatie	-18.606	-26.731
Stand per 31 december	<u>1.140</u>	<u>19.746</u>

# Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

## Algemeen

### Activiteiten

De activiteiten van Stichting NHL Stenden Hogeschool, statutair gevestigd te Leeuwarden, bestaan voornamelijk uit het doen verzorgen en doen ontwikkelen van hoger beroepsonderwijs en het daarmee verband houdende of het daartoe bevorderlijke onderzoek.

### Groepsverhoudingen

In de geconsolideerde jaarrekening zijn verwerkt de financiële gegevens van het groepshoofd Stichting NHL Stenden Hogeschool, statutair gevestigd in de gemeente Leeuwarden en van haar groepsmaatschappijen waarin zij een overheersende zeggenschap heeft, te weten:

- Stichting Steunfonds Stenden Hogeschool, te Leeuwarden;
- Stenden University Hotel B.V., te Leeuwarden;
- Wyswert Beheer B.V., te Leeuwarden;
  - Stenden Professionals B.V., te Leeuwarden;
  - Stenden University Qatar B.V., te Leeuwarden;
  - Stenden University Asia B.V., te Leeuwarden;
  - Stenden University South Africa B.V., te Leeuwarden;
    - Educational Institute for Service Studies PTY Ltd, te Port Alfred (Zuid Afrika);
- Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden B.V. te Leeuwarden;
- Kenniscampus Beheer B.V. te Leeuwarden;
- Kenniscampus C.V. te Leeuwarden.

Tevens was Wyswert Beheer B.V. voor 50% aandeelhouder in Stenden University Qatar joint venture. Deze samenwerking is per 31 augustus 2020 beëindigd.

Voorts heeft Wyswert Beheer BV een 48% belang in Kenniscampus C.V. en via de Kenniscampus Beheer B.V. een indirect belang van 2%. De deelnemingen zijn statutair gevestigd te Leeuwarden.

Stichting Praktijk en Wetenschap is op 11 september 2014 opgericht en behoort tot de groepsmaatschappijen van Stichting NHL Stenden Hogeschool. De stichting is niet meegeconsolideerd in 2020 omdat er tot op heden geen activiteiten zijn ontplooid binnen deze stichting en derhalve geen financiële mutaties hebben plaatsgevonden.

De Stichting NHL Stenden Hogeschool bezit 100% van de aandelen in NHL Services B.V. en had daarin de volledige zeggenschap. In 2020 is NHL Services B.V. ontbonden.

De Stichting NHL Stenden Hogeschool bezit 50% van de aandelen in de Kenniscampus Beheer B.V. en heeft een direct belang in de Kenniscampus C.V. van 48% en via de Kenniscampus Beheer B.V. een indirect belang van 2%.

De Stichting NHL Stenden Hogeschool bezit daarnaast nog 50% van de aandelen in NHL Bedrijfsopleidingen ICT B.V., maar heeft daarin geen beslissende zeggenschap. De activiteiten van deze B.V. zijn al geruime tijd geleden beëindigd en de deelneming is afgewaardeerd tot nihil. Deze B.V. wordt daardoor niet opgenomen in de consolidatie.

## Presentatie van cijfers

De bedragen in de jaarrekening, tabellen en toelichtingen zijn allen in duizenden Euro's. Als gevolg van afrondingen zijn in een beperkt aantal gevallen geringe verschillen ontstaan in tellingen. Deze kleine afrondingsverschillen tasten de getrouwheid niet aan en zijn geen belemmering voor het verkrijgen van het vereiste inzicht. In de balans, de staat van baten en lasten en kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen die verwijzen naar de genummerde toelichting.

## Consolidatie

In de consolidatie van de Stichting NHL Stenden Hogeschool worden de financiële gegevens van de instelling opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere instellingen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van de Stichting NHL Stenden Hogeschool.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarop 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 de Stichting NHL Stenden Hogeschool een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden in de consolidatie betrokken. De onderlinge verhoudingen en transacties worden hierbij geëlimineerd. Het eventuele aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen worden niet betrokken in de consolidatie, wanneer daarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen).

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

Intercompanytransacties, intercompanywinsten 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 intercompanytransacties 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.

## Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden aangemerkt alle rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen, die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen, worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van de instelling en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht. Voor een overzicht van de verbonden partijen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

## Pensioenen

De instelling heeft een pensioenregeling bij Stichting Bedrijfspensioenfonds ABP. Op deze pensioenregeling zijn de bepalingen van de Nederlandse Pensioenwet van toepassing en worden op verplichte of contractuele basispremies betaald door de instelling. ABP hanteert het middellood als pensioengevende salarisgrondslag. ABP probeert ieder jaar de pensioenen te verhogen met de gemiddelde stijging van de lonen in de sectoren overheid en onderwijs. Wanneer de dekkingsgraad lager is dan 105% vindt er geen indexatie plaats. 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.

Voor toegezegde bijdrageregelingen betaalt de instelling verplichte, contractuele of vrijwillige basispremies aan pensioenfonds en verzekeringsmaatschappijen. Behalve de betaling van premies heeft de instelling geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregelingen.

Ultimo 2020 had het ABP een dekkingsgraad van 93,2% (ultimo 2019 97,8%).

De premie ten behoeve van de opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt in 2020 24,9% (in 2019 ook 24,9%) van het pensioengevend salaris, nadat deze is verminderd met de franchise van € 14.200.

Het pensioengevend salaris is in 2020 gemaximeerd op € 110.111 (2019 € 107.593). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 17,43% (2019 ook 17,43%) van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en de verwachte rendementen.

Het ABP heeft een herstelplan ingediend dat is gebaseerd op de stand ultimo 2015 en waaruit blijkt op welke manier het fonds de financiële situatie binnen een aantal jaren kan herstellen. Het uiteindelijke doel van dit plan is dat de dekkingsgraad eind 2026 circa 128% bedraagt. In het herstelplan zijn o.a. de volgende mogelijke maatregelen genoemd, die mede afhankelijk van de ontwikkeling van de dekkingsgraad, toegepast kunnen worden:

- Verlagen van de (huidige en/of toekomstige) pensioenuitkeringen (voor 2018, 2019 en 2020 is deze maatregel niet toegepast);
- Het niet indexeren van de bestaande pensioenuitkeringen (sinds 2011 heeft er geen indexatie plaatsgevonden en in 2021 is dat ook niet gedaan);
- Verbeteren van het rendement door aanpassen van de rekenrenten indien dit gerechtvaardigd is;
- Het verhogen van de te betalen pensioenpremie met een herstelopslag.

## Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden), als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die significant afwijkt van de boekwaarde en benodigd is toe te lichten vanuit het geven van het vereiste inzicht.

### Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

Alle in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

## Omrekening van vreemde valuta's

Vorderingen, schulden en verplichtingen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balans datum. Transacties in vreemde valuta's gedurende de verslagperiode worden in de jaarrekening verwerkt tegen de koers die geldt op de datum van de transactie. De uit de omrekening per balansdatum voortvloeiende koersverschillen worden opgenomen in de winst en verliesrekening.

De buitenlandse groepsmaatschappijen en nietgeconsolideerde deelnemingen kwalificeren als bedrijfsuitoefening in het buitenland met een andere functionele valuta dan die van de vennootschap. Voor de omrekening van de jaarrekening van deze bedrijfsuitoefening in het buitenland wordt de koers op balansdatum gehanteerd voor de balansposten en de wisselkoersen op de transactiedata voor de posten van de winst en verliesrekening. De omrekeningsverschillen die optreden, worden rechtstreeks ten gunste of ten laste van het groepsvermogen gebracht.

## Valutarisico

Voor het valutabeleid kiest NHL Stenden Hogeschool voor prudent en eenvoudig beleid, zonder complexe instrumenten, gericht op minimalisatie van (koers)risico's. Hierbij hanteert NHL Stenden Hogeschool als prijsbeleid dat tarieven met zoveel mogelijk in € worden overeengekomen. Voorts hanteert NHL Stenden Hogeschool als beleidslijn dat ontstane winsten in het buitenland zoveel mogelijk worden uitgekeerd als dividend.

## Renterisico

De hogeschool conformeert zich aan de 'regeling beleggen, lenen en derivaten OCW 2016'. Deze regeling is met ingang van 1 juli 2016 van kracht geworden en vervangt de regeling beleggen en belenen voor onderwijs en onderzoek 2010. NHL Stenden heeft een strategie van niet speculeren, waarbij wordt uitgegaan van schatkistbankieren en het beleggen en belenen van middelen hoofdzakelijk bij het ministerie van Financiën. Ook voor het valutabeleid kiest de hogeschool voor prudent en eenvoudig beleid (geen complexe instrumenten), gericht op minimalisatie van de (koers)risico's. De hogeschool had geen beleggingen en maakt geen gebruik van derivaten. We hebben geen niet-onderwijsgerelateerde beleningen.

## Krediet-, liquiditeits- en kasstroomrisico

NHL Stenden Hogeschool beperkt het kredietrisico door gebruik te maken van schatkistbankieren en door uitsluitend zaken te doen met debiteuren met een hoge kredietwaardigheid. Op balansdatum waren er geen significante concentraties van kredietrisico.

## Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico

Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst.

## Gebeurtenissen na balansdatum

### Nationaal Programma Onderwijs

Vanuit het Nationaal Programma Onderwijs zijn er in de periode 2021-2026 voor het hbo middelen beschikbaar om leerlingen en studenten te helpen hun gaven en talenten tot bloei te brengen, ondanks de coronacrisis en de gevolgen daarvan voor het onderwijs. Dit zal gevolgen hebben voor de meerjarenbegroting, maar aangezien de omvang voor de hogeschool nog niet bekend is en de middelen en kosten tegen elkaar opwegen is dit niet specifiek meegenomen in de meerjarenbegroting.

Op basis van de beschikbare informatie, de liquiditeitspositie en het eigen vermogen heeft NHL Stenden geen gerede twijfel ten aanzien van de continuïteit van de organisatie en wordt er geen continuïteitsrisico onderkend. De jaarrekening is zodoende opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

# Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

## Algemeen

Indien niet anders vermeld, zijn activa en passiva opgenomen tegen de geamortiseerde kostprijs.

## Materiële vaste activa

De terreinen, gebouwen en schepen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs verminderd met de jaarlijkse lineaire afschrijvingen op basis van de geschatte levensduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Inventaris en apparatuur zijn gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs, inclusief direct toekenbare kosten, verminderd met de jaarlijkse afschrijvingen op basis van de geschatte levensduur.

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 kasstroom genererende 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.

Kosten voor periodiek groot onderhoud worden geactiveerd onder de materiële vaste activa en daarop wordt vervolgens afgeschreven.

Subsidies in verband met de aanschaf van (materiele) vaste activa zijn gepassiveerd onder de materiele vaste activa. Deze subsidies worden tijdsevenredig over de geschatte economische levensduur van deze activa ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht en gepresenteerd in de afschrijvingskosten.

## Financiële vaste activa

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

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. 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 vervolgwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering. Als resultaat wordt het bedrag verantwoord waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat. Voor het geboekte, maar nog niet uitgekeerde resultaat van de deelnemingen wordt een wettelijke reserve aangehouden.

Deelnemingen waarop, geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

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

## **Vorraden**

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

## **Vorderingen en overlopende activa**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn, wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er, op basis van de effectieve rente, renteinkomsten 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.

## **Onderhanden projecten**

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

## **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kategoeden, banktegoeden en deposito's. De tegoeden zijn direct opeisbaar, tenzij anders is vermeld. Rekeningcourant schulden bij banken en/of bij het Ministerie van Financiën zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde.

## 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 contante waarde van deze bedragen, tenzij anders is vermeld.

## Langlopende en kortlopende 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. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt, samen met de verschuldigde rentevergoeding, zodanig bepaald dat de effectieve rente gedurende de looptijd van de schulden in de staat van baten en lasten wordt verwerkt.

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

## Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

## Niet langer in de balans opnemen van financiële activa en verplichtingen

Een financieel instrument wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle, of nagenoeg alle, rechten op economische voordelen en alle, of nagenoeg alle, risico's met betrekking tot de positie aan een derde zijn overgedragen.

## Leasing

De beoordeling of een overeenkomst een lease bevat, vindt plaats op grond van de economische realiteit op het tijdstip van het aangaan van het contract. Het contract wordt aangemerkt als een leaseovereenkomst als de nakoming van de overeenkomst afhankelijk is van het gebruik van een specifiek actief of de overeenkomst het recht van het gebruik van een specifiek actief omvat.

# Grondslagen voor resultaatbepaling

## Algemeen

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

## Rijksbijdrage

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

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

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

## Overige rijksbijdragen

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

## College-, cursus-, les- en examengelden

De collegegelden worden in de staat van baten en lasten verantwoord volgens het baten en lastenstelsel. De verwerking van de vooruitgefactuurde collegegelden is conform het door Ministerie van OCW in 2017 uitgebrachte standpunt hierover. Dat standpunt houdt in dat vooruitgefactuurde collegegelden, welke nog niet zijn verschuldigd door de studenten, omdat die betrekking hebben op de periode januari-augustus van het lopende collegejaar, op de balans zijn gesaldeerd met de collegegelddebiteuren. Dit heeft geen effect op het resultaat, het eigen vermogen of de kasstromen.

## Overige exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de staat van baten en lasten in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer zich een gesubsidieerd exploitatietekort heeft voorgedaan.

## Verlenen van diensten

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

## Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Beperkte boekwinsten en verliezen bij verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen. Aanzienlijke boekwinsten of boekverliezen worden verantwoord en toegelicht onder de Overige baten dan wel Overige lasten.

## Personeelsbeloningen

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

## 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.

## Vennootschapsbelasting

De 'Wet modernisering vennootschapsbelastingplicht overheidsondernemingen' is in werking getreden per 1 januari 2016. Deze wet leidt er toe dat onderwijsinstellingen in beginsel vennootschapsbelastingplichtig zijn. In de wet is een specifieke vrijstelling opgenomen voor onderwijsinstellingen die bekostigd onderwijs verrichten en voldoen aan de in de wet opgenomen voorwaarden. De Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft vastgesteld dat zij voor de Stichting NHL Stenden Hogeschool voldoet aan de voorwaarden om een beroep te kunnen doen op de onderwijsvrijstelling en is derhalve vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

De vrijstelling geldt echter niet voor de besloten vennootschappen die als groepsmaatschappij in de jaarrekening zijn opgenomen. De vennootschapsbelasting is berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening is gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening en waarbij actieve belastinglatenties (indien van toepassing) slechts zijn gewaardeerd voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is.

## Grondslagen voor de opstelling van het geconsolideerd kasstroomoverzicht

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

Kasstromen in vreemde valuta's worden omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen inzake geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond.

Winstbelastingen, ontvangen interest en ontvangen dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest en betaalde dividenden worden opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van verworven groepsmaatschappij wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geldmiddelen heeft plaatsgevonden. Hierbij worden geldmiddelen aanwezig in deze groepsmaatschappijen afgetrokken van de aankoopprijs.

Transacties waarbij geen ruil van geldmiddelen plaatsvindt, waaronder financial leasing, worden niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betalingen van de leasetermijnen uit hoofde van het financial leasecontract worden gepresenteerd als aflossingen van schulden voor het aflossingsbestanddeel en als betaalde interest voor het interestbestanddeel.

# Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2020

## 1. Activa

### Vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa	1.1.2.1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1.1.2.2. Inventaris en apparatuur	1.1.2.3. Gebouwen in aanbouw	1.1.2.4. Egalisatie rekening	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2020</b>					
Aanschafwaarde	193.648	75.314	4.317	-8.718	264.561
Afschrijvingen	-68.678	-45.487	-	2.910	-111.255
<b>Boekwaarden</b>	<b>124.970</b>	<b>29.827</b>	<b>4.317</b>	<b>-5.808</b>	<b>153.306</b>
<b>Mutaties</b>					
Investerings	9.147	12.434	2.415	-48	23.948
Desinvesterings	-178	-17.587	-	-	-17.765
Omrekeningsverschillen investeringen	-80	-117	-	-	-197
Herclassificatie aanschafwaarde	-5.551	9.818	-4.267	-	-
Afschrijvingen	-4.728	-7.211	-	252	-11.687
Omrekeningsverschillen afschrijvingen	16	167	-	-	183
Afschrijvingen desinvesterings	133	17.597	-	-	17.730
<b>Saldo</b>	<b>-1.241</b>	<b>15.101</b>	<b>-1.852</b>	<b>204</b>	<b>12.212</b>
<b>Stand per 31 december 2020</b>					
Aanschafwaarde	196.986	79.862	2.465	-8.766	270.547
Afschrijvingen	-73.257	-34.934	-	3.162	-105.029
<b>Boekwaarden</b>	<b>123.729</b>	<b>44.928</b>	<b>2.465</b>	<b>-5.604</b>	<b>165.518</b>

De subadministratie van de vaste activa is geschoond van activa die volledig waren afgeschreven en buiten gebruik waren gesteld. Deze activa hebben geen opbrengst.

In het verslagjaar is regulier geïnvesteerd in het vervangen en verbeteren van de huisvesting, de ICT-omgeving en in het leer- en ervaringsbedrijf Stenden University Hotel BV. Daarnaast is er geïnvesteerd in het z.g. "Locatieplan Leeuwarden". Op Terschelling is in 2017 gestart met het renoveren van de gebouwen van Maritiem Instituut Willem Barentsz. In 2020 is deze renovatie opgeleverd.

Afschrijvingspercentages	%
1.1.2.1. Bedrijfsgebouwen en terreinen	0 - 7
1.1.1.3. Inventaris en apparatuur	10 - 25
1.1.1.4. In uitvoering en vooruitbetalingen	0
1.1.1.5. Egalisatierekening	0 - 3

## Omrekenverschillen

De omrekeningsverschillen hebben betrekking op de materiële vaste activa van de deelnemingen die dochtermaatschappij Wyswert Beheer B.V. heeft in Stenden South Africa B.V. en Stenden University Qatar Joint Venture. De activa ultimo boekjaar zijn opgenomen tegen de koers per balansdatum. De omrekenverschillen zijn het gevolg van de omrekening van de beginbalans tegen de koers per ultimo boekjaar.

1.1.3.	Financiële vaste activa	31-12-2019	Mutatie 2020	31-12-2020
1.1.3.2.	<b>Andere deelnemingen</b>			
	Coöperatie Maritieme Academie Holland U.A.	137	-6	131
1.1.3.3.	<b>Overige langlopende vorderingen</b>			
	Lening IO Vivat 2015	16	-4	12
	Lening IO Vivat 2019	15	-	15
		<b>31</b>	<b>-4</b>	<b>27</b>
	<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>168</b>	<b>-10</b>	<b>158</b>

### 1.1.3.2. Coöperatie Maritieme Academie Holland U.A.

De Stichting NHL Stenden Hogeschool is in 2013 een samenwerking aangegaan met vijf andere onderwijsinstellingen onder de naam Coöperatie Maritieme Academie Holland U.A. Het doel van de samenwerking is het leveren van een bijdrage aan de maritieme sector door het aanbieden van kwalitatief goed onderwijs in de maritieme sector in de brede zin. Het aandeel in de Coöperatie van de Stichting NHL Stenden Hogeschool is 32,7%.

### 1.1.3.3. Overige langlopende vorderingen

#### Lening IO Vitat 2015

Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft in 2015 een lening verstrekt aan de studentenvereniging IO Vivat Nostrorum Sanitas. De hoofdsom van de lening bedraagt € 27.000. De aflossing bedraagt € 1.350 per halfjaar. De looptijd van de lening bedraagt 10 jaar. Het rentepercentage bedraagt 1% per jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

#### Lening IO Vitat 2019

Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft in 2019 een lening verstrekt aan de studentenvereniging IO Vivat Nostrorum Sanitas. De hoofdsom van de lening bedraagt € 15.000. De aflossing bedraagt € 750 per halfjaar. De looptijd van de lening bedraagt 10 jaar. Het rentepercentage bedraagt 1% per jaar. Er zijn geen zekerheden gesteld.

## Vlottende activa

1.2.1.	Vorraden	31-12-2020	31-12-2019
		€	€
1.2.1.1.	Grond- en hulpstoffen	69	89
1.2.1.2.	Gebruiksgoederen	100	112
		<b>169</b>	<b>201</b>
1.2.2.	Vorderingen	31-12-2020	31-12-2019
		€	€
1.2.2.1.	Debiteuren		
1.2.2.1.1.	Studentdebiteuren	568	470
1.2.2.1.2.	Overige debiteuren	3.295	5.096
		<b>3.863</b>	<b>5.566</b>
	Voorziening dubieuze debiteuren	-952	-1.151
		<b>2.911</b>	<b>4.415</b>
1.2.2.4.	Kortlopende vorderingen op groepsmaatschappijen		
	Stenden University Qatar Joint Venture (50%)	-	121
1.2.2.11.	Belastingen en premies sociale verzekeringen		
	Omzetbelasting	30	-
	Vennootschapsbelasting	73	-
		<b>103</b>	<b>-</b>
1.2.2.15.	Overige kortlopende vorderingen en overlopende activa		
	Personeelsvoorschotten	112	111
	Overlopende posten projecten	4.637	2.697
	Vooruitbetaalde kosten	2.613	1.915
	Overige vorderingen	2.836	1.939
		<b>10.198</b>	<b>6.662</b>
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>13.212</b>	<b>11.198</b>

De vordering op 'studentdebiteuren' bestaat voor het overgrote deel uit collegegeldvorderingen voor het academische jaar 2020/2021. Onder overige debiteuren zijn begrepen vorderingen op derden uit hoofde en wegens detacheringen van personeel en van leveringen en diensten van Stenden University Hotel BV en Stenden Professionals BV. Voor het risico op oninbaarheid van de vordering is een voorziening gevormd.

Onder 'overlopende posten projecten' zijn begrepen uitgaven aan personeel, diensten en materialen van o.a. Stenden Professionals BV en Stenden University Hotel BV die op balansdatum nog niet zijn afgerond.

Onder 'vooruitbetaalde kosten' zijn de uitgaven voor licenties wegens onderhoudscontracten begrepen, waarvan de prestatie in 2021 wordt geleverd.

Onder 'overige vorderingen' zijn vorderingen opgenomen op collega hogescholen waarmee gezamenlijke activiteiten worden uitgevoerd. Hierbij zijn geen vorderingen opgenomen met een verwachte looptijd langer dan één jaar.

1.2.4.	Liquide middelen	31-12-2020	31-12-2019
		€	€
1.2.4.1.	Kas	8	11
1.2.4.2.	Banken	1.132	19.735
		<b>1.140</b>	<b>19.746</b>

Bij het ministerie van Financiën heeft de Stichting NHL Stenden Hogeschool de mogelijkheid krediet in rekening courant op te nemen ten bedrage van € 11,7 miljoen. Daarnaast heeft de Stichting NHL Stenden Hogeschool bij ING Bank N.V. de mogelijkheid krediet in rekening courant op te nemen van € 10 miljoen (zie 2.3.). Hiervan is per einde 2020 € 217.582 gebruikt (zie 2.4.3.). Verder heeft de Stichting NHL Stenden Hogeschool de beschikking over een intraday kredietfaciliteit ter hoogte van € 19,6 miljoen.

Onder de liquide middelen was ultimo 2019 een bedrag van € 2.560.891 opgenomen dat niet ter vrije beschikking stond. Ultimo 2020 staan de liquide middelen ter vrije beschikking.

## 2. Passiva

2.1	Eigen vermogen	Saldo per 31-12-2019	Bestemming resultaat 2019	Saldo per 31-12-2019 na bestemming resultaat	Mutaties 2020	Bestemming resultaat 2020	Saldo per 31-12-2020
		€	€	€	€	€	€
2.1.1.	Algemene reserve publieke gelden	51.467	327	51.794	-	1.102	52.896
2.1.2.	Algemene reserve private gelden	8.533	-782	7.751	464	-1.980	6.235
2.1.3.	Reserve omrekeningsverschillen	-284	-	-284	-622	-	-906
		<b>59.716</b>	<b>-455</b>	<b>59.261</b>	<b>-158</b>	<b>-878</b>	<b>58.225</b>

### Toelichting eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de in voorgaande jaren opgebouwde exploitatieresultaten van de diverse organisatieonderdelen. Hierin is tevens een scheiding opgenomen naar publieke en private middelen.

De algemene reserve private gelden bestaat deels uit een wettelijke reserve. Deze wettelijke reserve bestaat uit een reserve omrekeningsverschillen. De reserve omrekeningsverschillen wordt veroorzaakt door de omrekening van vermogen en resultaat van de deelneming Stenden South Africa B.V. en Stenden University Qatar B.V.

### Financiële toelichting wettelijke reserve

De wettelijke reserve wordt gevormd voor het geboekte resultaat van de deelnemingen. Het resultaat van de deelnemingen wordt bepaald met behulp van de vermogensmutatiemethode.

Deze totale wettelijke reserve bedraagt ultimo 2020 € 905.389 (2019 : €283.635). De mutatie van € 621.754 heeft betrekking op de mutatie omrekeningsverschillen.

### Toelichting geconsolideerd vermogen / enkelvoudig vermogen

Ultimo 2020 wijkt het enkelvoudig vermogen van Stichting NHL Stenden Hogeschool af van het geconsolideerde vermogen van de Stichting. Het verschil van (afgerond) € 889.000 wordt veroorzaakt door het opnemen van het vermogen van de groepsmaatschappij Stichting Steunfonds Stenden Hogeschool in de geconsolideerde cijfers van Stichting NHL Stenden Hogeschool.

Verloop inzake verschil eigen vermogen	Stand per 31-12-2020	Stand per 31-12-2019
	€	€
Enkelvoudig vermogen Stichting NHL Stenden Hogeschool	57.336	57.768
Eigen vermogen Stichting Steunfonds Stenden Hogeschool	889	883
Eigen vermogen Stichting Management Trainingscentrum	-	610
<b>Groepsvermogen Stichting NHL Stenden Hogeschool</b>	<b>58.225</b>	<b>59.261</b>

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat (x € 1.000)	2020	2019
	€	€
Resultaat na belastingen	-878	-455
Rechtstreekse mutatie in het eigen vermogen		
Omrekenverschillen bedrijfsuitoefening in het buitenland	-158	44
<b>Totaalresultaat</b>	<b>-1.036</b>	<b>-411</b>

2.2.	Voorzieningen	Saldo per 31-12-2019	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo per 31-12-2020
		€	€	€	€	€
2.2.1.	<b>Personeelskostenvoorzieningen</b>					
2.2.1.1.	Voorziening voor jubileumuitkeringen	1.731	240	98	-	1.873
2.2.1.2.1.	Voorziening Werktijdvermindering Senioren	7.265	2.477	1.351	185	8.206
2.2.1.2.2.	Voorziening Duurzame Inzetbaarheid personeel	1.223	375	-	-	1.598
2.2.1.3.	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	607	782	219	-	1.170
2.2.1.4.	Voorziening wachtgelden	1.319	246	618	-	947
	<b>Totaal personeelsvoorzieningen</b>	<b>12.145</b>	<b>4.120</b>	<b>2.286</b>	<b>185</b>	<b>13.794</b>
2.2.4.	<b>Belastingvoorziening</b>	71	14	37	34	14
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>12.216</b>	<b>4.134</b>	<b>2.323</b>	<b>219</b>	<b>13.808</b>

2.2.1.	Onderverdeling saldo voorzieningen naar looptijd	Stand per 31-12-2020	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
		€	€	€	€
2.2.1.1.	Voorziening voor jubileumuitkeringen	1.873	100	414	1.359
2.2.1.2.1.	Voorziening Werktijdvermindering Senioren	8.206	1.500	5.000	1.706
2.2.1.2.2.	Voorziening Duurzame Inzetbaarheid personeel	1.598	500	1.098	-
2.2.1.3.	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	1.170	250	920	-
2.2.1.4.	Voorziening wachtgelden	947	700	247	-
2.2.4.	Belastingvoorziening	14	14	-	-
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>13.808</b>	<b>3.064</b>	<b>7.679</b>	<b>3.065</b>

### 2.2.1.1. Voorziening voor jubileumuitkeringen

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 ter grootte van resp. 50%, 100% en 100% van het inkomen per maand. De voorziening heeft betrekking op de per de balansdatum opgebouwde rechten. Er wordt rekening gehouden met een blijfkans van het aanwezige personeel per ultimo van het verslagjaar. De blijfkans is gebaseerd op een natuurlijk verloop percentage van 5% per jaar. Daarnaast is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 0,6% en met een salaristijging van 1,7%.

### 2.2.1.2.1. Voorziening werktijdvermindering senioren

In de CAO voor het Hoger Beroepsonderwijs 2018-2020 wordt in artikel M2 Werktijdvermindering Senioren beschreven dat werknemers, die de leeftijd van 10 jaar voor hun pensioendatum hebben bereikt, recht hebben op werktijdverkorting tegen inlevering van een deel van het salaris. Zij moeten voldoen aan de volgende twee criteria: een arbeidsovereenkomst van 0,4 FTE of hoger en daarnaast moeten ze 5 aaneengesloten jaren werkzaam zijn in het HBO. Binnen de regeling zijn 5 categorieën medewerkers waarmee bij de berekening van de voorziening rekening moet worden gehouden. Deze categorieën zijn:

Categorie A: medewerkers die al deelnemen aan een vergelijkbare regeling. Deze medewerkers mogen niet deelnemen aan de werktijdvermindering senioren en daarom bestaat er voor deze medewerkers geen toekomstige verplichting.

Categorie B: dit zijn de medewerkers die reeds deelnemen aan de regeling.

Categorie C: dit betreft alle medewerkers die voldoen aan de genoemde criteria, maar die nog niet feitelijk hebben aangegeven dat zij gaan deelnemen aan de regeling.

Categorie D: dit betreft alle medewerkers die aan één of geen van beide criteria voldoen om in aanmerking te komen voor gebruik maken van de regeling, maar binnen 5 jaar aan beide criteria zullen voldoen.

Categorie E: dit betreft alle medewerkers die nog niet aan alle criteria voldoen om in aanmerking te komen voor deelname aan de regeling en naar verwachting ook niet binnen 5 jaar aan deze criteria zullen gaan voldoen.

De categorieën B, C en D zijn in de voorziening opgenomen.

Bij de berekening van de voorziening wordt rekening gehouden met het huidige salaris, het kortingspercentage, de eigen bijdrage, de werkgeverslasten en schattingen voor de deelnamekans en de blijfkans. De waardering is tegen contante waarde, waarbij rekening is gehouden met een disconteringsvoet van 0,6%.

Op grond van het voortschrijdend inzicht in de ontwikkeling van het aantal actieve deelnemers aan de regeling, gecombineerd met het aantal actieve deelnemers aan de nog lopende SOP-regeling, is de deelnamekans opnieuw ingeschat en bepaald op 27% (2019 27%).

Er is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 0,6% met een stijging van de salariskosten van 1,7% per jaar. Verder wordt rekening gehouden met een blijfkans die is gebaseerd op een natuurlijk verloop van 5% per jaar.

#### **2.2.1.2.2. Voorziening duurzame inzetbaarheid personeel**

Op grond van hoofdstuk M van de CAO voor het HBO hebben werknemers met een dienstverband van tenminste 0,4 fte in het kader van duurzame inzetbaarheid recht op maximaal 40 uur en vanaf een bepaalde leeftijd nog eens maximaal 50 uur. Deze uren mogen over een periode van 5 jaar worden gespaard. Voor dat aantal gespaarde uren in 2020 is een voorziening opgenomen. De voorziening is berekend met een gemiddeld uurtarief. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 0,6% en met een salarisstijging van 1,7%.

#### **2.2.1.3. Voorziening eigen risico WAO/WIA**

De Stichting NHL Stenden Hogeschool is eigen risicodragers voor de WGA. Als gevolg hiervan heeft Stichting NHL Stenden Hogeschool de verplichting op zich genomen om de kosten van de uitkeringen van de betreffende voormalige werknemers te betalen. De maximale duur van deze verplichting is per werknemer 10 jaar. De voorziening is berekend door voor de resterende looptijd de contante waarde te nemen van de WGA-uitkeringen die voor eigen rekening komen. De in het boekjaar betaalde uitkeringen zijn aan de voorziening onttrokken.

#### **2.2.1.4. Voorziening wachtgeld**

De Stichting NHL Stenden Hogeschool is wettelijk verplicht eigen risicodragers voor de uitkeringen van personeelsleden waarvan het dienstverband is beëindigd, niet zijnde om redenen van pensionering, met betrekking tot het wettelijke en het bovenwettelijke deel van de WW-uitkeringen. De belangrijkste oorzaak voor het

ontstaan van deze WW-verplichtingen is de beëindiging van tijdelijke arbeidscontracten.

De voorziening wordt gebaseerd op de te betalen bedragen voor de wettelijke en bovenwettelijke uitkeringen conform de opgaven van het UWV en het APG tot het einde van de WW-periode. De waardering is tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 0,6% per jaar en een sterftekans van 1,5% per jaar.

#### **2.2.4. Belastingvoorziening**

De Stichting NHL Stenden is belastingplichtig voor haar aandeel in de winst van de joint venture 'Stenden University Qatar' te Qatar. Aan de voorziening per 31 december 2019 is € 37.000 onttrokken door middel van verrekening met onze Qatarese partner en is € 34.000 voor te betalen boete en rente vennootschapsbelasting oude jaren vrij gevallen.

De voorziening per 31 december 2020 heeft betrekking op de verwachte boete aangifte vennootschapsbelasting 2019. NHL Stenden verwacht dat de voorziening in 2021 wordt afgewikkeld. De waardering van de voorziening is tegen contante waarde.

## 2.3. Langlopende schulden

### Hypothecaire leningen

Hypothecaire leningen	Langlopend 31-12-2019	Kortlopende schuld 31-12-2019	Saldo leningen 31-12-2019	Aflossing 2020	Stand per 31-12-2020	Kortlopende schuld 31-12-2020	Langlopend 31-12-2020
	€	€	€	€	€	€	€
2.3.1.1. Lening Ministerie van Financiën .657	-	667	667	667	-	-	-
2.3.1.2. Lening Ministerie van Financiën .954	4.919	289	5.208	290	4.918	289	4.629
2.3.1.3. Lening Ministerie van Financiën .476	1.575	175	1.750	175	1.575	175	1.400
2.3.1.4. Lening Ministerie van Financiën .600	10.000	1.250	11.250	1.250	10.000	1.250	8.750
2.3.1.5. Lening Ministerie van Financiën .219	6.750	750	7.500	750	6.750	750	6.000
2.3.1.6. Lening Ministerie van Financiën .008	23.333	834	24.167	834	23.333	833	22.500
	46.577	3.965	50.542	3.966	46.576	3.297	43.279

Hypothecaire leningen naar looptijd	Langlopend 31-12-2020	Resterende looptijd 1 - 5 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
	€	€	€
2.3.1.1. Lening Ministerie van Financiën .657	-	-	-
2.3.1.2. Lening Ministerie van Financiën .954	4.629	1.156	3.473
2.3.1.3. Lening Ministerie van Financiën .476	1.400	700	700
2.3.1.4. Lening Ministerie van Financiën .600	8.750	5.000	3.750
2.3.1.5. Lening Ministerie van Financiën .219	6.000	3.000	3.000
2.3.1.6. Lening Ministerie van Financiën .008	22.500	3.336	19.164
	43.279	13.192	30.087

#### 2.3.1.1. Lening Ministerie van Financiën .657

In 2005 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 10 miljoen afgesloten. Deze hypothecaire lening had een looptijd van 15 jaar. Het rentepercentage bedroeg 3,34%. De laatste aflossing van € 666.667 is in oktober 2020 voldaan.

#### 2.3.1.2. Lening Ministerie van Financiën .954

In 2007 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 9 miljoen afgesloten. Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 30 jaar. Het rentepercentage bedraagt 0,77%. De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 289.286 en wordt voldaan in maart. Het aantal resterende termijnen bedraagt 17.

#### 2.3.1.3. Lening Ministerie van Financiën .476

In 2009 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 3,5 miljoen afgesloten. Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 20 jaar. Het rentepercentage bedraagt 3,75%. De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 175.000 en wordt voldaan in augustus. Het aantal resterende termijnen bedraagt 9.

#### **2.3.1.4. Lening Ministerie van Financiën .600**

In 2007 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 25 miljoen afgesloten. Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 22 jaar. Het rentepercentage bedraagt 3,83%. De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 1.250.000. Het aantal resterende termijnen bedraagt 8.

#### **2.3.1.5. Lening Ministerie van Financiën .219**

In 2008 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 15 miljoen afgesloten. Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 22 jaar. Het rentepercentage bedraagt 4,61%. De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 750.000. Het aantal resterende termijnen bedraagt 9.

#### **2.3.1.6. Lening Ministerie van Financiën .008**

In 2018 is bij het Ministerie van Financiën een langlopende hypothecaire lening ad € 25 miljoen afgesloten. Deze hypothecaire lening heeft een looptijd van 30 jaar. Het rentepercentage bedraagt 1,02% De aflossing betreft per jaar een bedrag van € 833.333,33 en wordt voldaan in mei. Het aantal resterende termijnen bedraagt 28.

#### **Lening ING Bank N.V. .279**

In 2008 is bij de ING Bank een langlopende hypothecaire lening ad € 10 miljoen afgesloten. Deze hypothecaire lening heeft een onbepaalde looptijd. Het rentepercentage bedraagt 1 maands Euribor tarief + 1,2% opslag. Om moverende redenen (waaronder besparing op rentekosten) is de lening in 2019 volledig afgelost. De lening kan volledig worden opgenomen, wanneer daar reden toe is. Ingaande het verslagjaar 2019 wordt de lening gepresenteerd als een krediet (zie 1.2.4. Liquide middelen).

#### **Zekerheden leningen onder 2.3.1.1., 2.3.1.2., 2.3.1.3., 2.3.1.4., 2.3.1.5. en 2.3.1.6. Ministerie van Financiën:**

- a) Eerste hypotheek tot een bedrag van € 56.628.929 op de panden met ondergrond aan de Rengerslaan 8, alsmede op de panden met ondergrond die daaraan grenzen en die bij de Stichting NHL Stenden in eigendom zijn of waarvan zij het recht van erfpacht heeft voor onbepaalde tijd.
- b) Eerste hypotheek tot een bedrag van € 40.000.000 op het complex "De Bouhof" gelegen op het perceel Rengerslaan 10 te Leeuwarden, alsmede op het perceel Dokkumertrekweg 39 te Leeuwarden.
- c) Pandrecht op roerende zaken die bestemd zijn om hetgeen onder a. en b. is genoemd duurzaam te dienen en door hun vorm als zodanig zijn te herkennen en op machines en werktuigen die bestemd zijn om daarin een bedrijf uit te oefenen.

Tevens het pandrecht op hetgeen aan a. en b. is toegevoegd of veranderd.

## Zekerheden lening ING Bank N.V.:

Eerste hypotheek op het pand met ondergrond en erf aan de Dellewal 8 en het pand met ondergrond en erf aan de Burgemeester van Heusdeweg 33. Beide panden zijn kadastraal bekend bij de 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 8029. Verpanding (2e pandrecht) van roerende zaken in de gebouwen aan de Rengerslaan 10 te Leeuwarden.

In 2019 is de lening ten bedrage van € 10 miljoen volledig afgelost, maar het bedrag staat direct ter beschikking als rekening-courant krediet (zie 1.2.4. Liquide middelen).

## 2.4. Kortlopende schulden

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2020	31-12-2019
		€	€
<b>2.4.3.</b>	<b>Kredietinstellingen</b>		
	Aflossingverplichtingen langlopende leningen	3.297	3.965
	Schatkistbankieren Ministerie van Financiën	218	-
		<b>3.515</b>	<b>3.965</b>
<b>2.4.8.</b>	<b>Crediteuren</b>	<b>8.841</b>	<b>13.408</b>
<b>2.4.9.</b>	<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
	Loonheffing	8.024	7.449
	Omzetbelasting	-	-200
	Overig	10	-116
		<b>8.034</b>	<b>7.133</b>
<b>2.4.10.</b>	<b>Schulden terzake van pensioenen</b>	<b>2.213</b>	<b>2.027</b>
<b>2.4.12.</b>	<b>Overige schulden en overlopende passiva</b>		
	Reservering vakantiedagen en -geld	6.364	6.659
	Te betalen lonen en salarissen	1	106
	Vooruitontvangen bedragen	2.330	4.483
	Vooruitontvangen collegegelden	18.865	17.337
	Te betalen rente	747	820
	Overlopende posten projecten	10.257	6.513
	Vooruitontvangen doelsubsidies OCW/EL&I geoormerkt	640	687
	Overige schulden	3.078	3.427
		<b>42.282</b>	<b>40.032</b>
	<b>Totaal kortlopende schulden</b>	<b>64.885</b>	<b>66.565</b>

Onder de 'crediteuren' zijn begrepen de aan derden verschuldigde bedragen voor leveringen en diensten die op balansdatum nog niet zijn betaald. Hieronder zijn begrepen de verschuldigde bedragen voor de inhuur van personeel, aanschaf van inventaris, schoonmaak, verbouwingen alsmede (tussentijdse) opdrachten uit hoofde van projecten met andere hogescholen.

Onder 'vooruitontvangen bedragen' zijn begrepen de van studenten ontvangen bedragen in het kader van Grand Tour. Met deze gelden worden o.a. accommodaties betaald. Voorts zijn hieronder begrepen de borg sommen die zijn ontvangen van toekomstige studenten van buiten de EU. Bij definitieve inschrijving vindt restitutie of verrekening plaats.

Onder de 'vooruitontvangen collegegelden' zijn begrepen de ontvangen bedragen voor academisch jaar 2020/2021 die betrekking hebben op kalenderjaar 2021.

Onder 'overlopende posten projecten' zijn de bedragen opgenomen die zijn ontvangen voor o.a. Erasmus beurzen, Stenden Professionals en diverse subsidieprojecten (SIA Raak, Leven Lang Leren, CP verkenning en Opleidingsschool Primair Onderwijs) waarbij de tegenprestatie door NHL Stenden nog niet is geleverd.

Een toelichting op de geoormerkte doelsubsidies OCW/EL&I is opgenomen als bijlage (model G) bij de jaarrekening.

Onder de opgenomen overige schulden en overlopende passiva bevinden zich geen posten met een looptijd van meer dan een jaar.

# Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

## Meerjarige financiële verplichtingen

(x € 1.000 exclusief omzetbelasting)

Niet uit de balans blijvende verplichtingen				
Soort verplichting	Totaal	Voor 2021	Looptijd 1 – 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Aannemingsovereenkomsten	941	941	-	-
Huurovereenkomsten	3.692	1.081	1.737	874
Onderhoudscontracten	1.102	391	711	-
Samenwerkingsovereenkomsten	341	241	100	-
Licenties	4.823	3.055	1.763	5
Overige overeenkomsten	18.341	7.068	9.492	1.781
	<b>29.240</b>	<b>12.777</b>	<b>13.803</b>	<b>2.660</b>

NHL Stenden heeft met een aantal leveranciers op basis van Europese en Nationale aanbestedingen (langlopende) contracten (beveiliging, schoonmaak, onderhoud, licenties etc.) afgesloten. Deze verplichtingen zijn niet in de balans opgenomen.

### Bankgarantie

Voor de huurovereenkomst tussen Watersteeg B.V. en Stichting NHL Stenden Hogeschool heeft NHL Stenden een bankgarantie van de ING Bank N.V. afgegeven. Het huurbedrag van € 21.767,- heeft betrekking op de huur van ruimtes van het College Campus Meppel (Blankenstein 540).

### Fiscale eenheid

Stichting NHL Stenden Hogeschool vormt met haar dochtermaatschappijen, Stenden University Hotel B.V., Stenden South Africa B.V., Stenden University Qatar B.V., Stenden University Asia B.V. en Stenden Professionals B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Op grond daarvan is de Stichting NHL Stenden Hogeschool aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

### Campus Terschelling

Woningbouwstichting 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 is aangegaan op 15 juli 2017 en blijft gedurende een termijn van 50 jaar in stand. In 2018 is de verhuur op Terschelling door WoonFriesland overgenomen van De Veste.

### Fiscale claim

Kenniscampus CV heeft in 2017 ten onrechte BTW in aftrek gebracht door in een 10-jarige huurovereenkomst te opteren voor belaste verhuur. In 2020 is geconstateerd dat van belaste verhuur beperkt sprake is geweest. De omvang van het terug te betalen bedrag aan de belastingdienst kan niet voldoende betrouwbaar worden ingeschat.

## Verhuurovereenkomsten

Onder verhuurovereenkomsten zijn diverse contracten ten aanzien van verhuur van ruimtes opgenomen.

(x € 1.000)

Niet in de balans opgenomen rechten				
Soort recht	Totaal	Voor 2021	Looptijd 1 – 5 jaar	Looptijd > 5 jaar
Verhuurovereenkomsten	795	251	544	-
	<b>795</b>	<b>251</b>	<b>544</b>	-

# Toelichting op de geconsolideerde staat van baten en lasten over 2020

## 3. Baten

3.1.	Rijksbijdragen	Baten 2020	Begroting 2020	Baten 2019
		€	€	€
3.1.1.	Normatieve rijksbijdrage hbo	155.593	150.737	151.302
3.1.2.	Overige rijksbijdragen hbo	768	430	1.693
		<b>156.361</b>	<b>151.167</b>	<b>152.995</b>

De rijksbijdrage is in 2020 €3,4 miljoen hoger dan in 2019. De hogere bijdrage wordt onder andere veroorzaakt door de compensatie halvering collegegelden en door de compensatie van de loonkostenstijging.

Voor een nadere toelichting van de overige rijksbijdragen verwijzen wij u naar het model G, dat als bijlage aan deze jaarrekening is toegevoegd.

3.2.	Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	Baten 2020	Begroting 2020	Baten 2019
		€	€	€
	<b>Subsidiebaten</b>	<b>5.851</b>	<b>6.032</b>	<b>3.726</b>

De subsidiebaten zijn ten opzichte van 2019 gestegen met € 2,1 miljoen, met name als gevolg dat er afgelopen jaar meer aandacht is geschonken aan het binnenhalen van projecten. De begrote opbrengst is niet gehaald als gevolg van Covid-19, maar de impact hiervan is beperkt gebleven.

3.3.	(Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	Baten 2020	Begroting 2020	Baten 2019
		€	€	€
	<b>Collegegelden</b>	<b>48.334</b>	<b>44.663</b>	<b>48.671</b>

De baten van college, cursus, les en examengelden is gelijk aan die van 2019. De stijging ten opzichte van de begroting wordt enerzijds veroorzaakt door meer studenten en anderzijds doordat er nog opbrengsten zijn genereerd bij de verschillende deelnemingen, deze waren niet meegenomen in de begroting.

3.4	Baten werk in opdracht van derden	Baten 2020	Begroting 2020	Baten 2019
		€	€	€
3.4.1.	Contractonderzoek en -onderwijs	5.772	7.222	8.127
3.4.5.1.	Omzet Horeca Operations	516	1.692	1.924
		<b>6.288</b>	<b>8.914</b>	<b>10.051</b>

De baten werk in opdracht van derden zijn € 3,8 miljoen lager dan voorgaand jaar en € 2,6 miljoen lager dan begroot. Vanwege Covid-19 en de verbouwing aan het hotel heeft Stenden University Hotel BV minder opbrengsten kunnen genereren. De acquisitie van de commerciële activiteiten heeft vrijwel stilgelegen en cursussen zijn vertraagd of uitgesteld door de Corona maatregelen.

3.5	Overige baten	Baten 2020	Begroting 2020	Baten 2019
		€	€	€
3.5.1.	Verhuuropbrengsten	276	229	260
3.5.2.	Detacheringen personeel	1.310	805	1.472
3.5.3.	Diverse overige opbrengsten	2.535	4.336	3.750
		<b>4.121</b>	<b>5.370</b>	<b>5.482</b>

De daling in de overige baten ten opzichte van 2019 wordt veroorzaakt doordat er vanwege Covid-19 minder excursies en andere studentactiviteiten hebben kunnen plaats vinden.

## 4. Lasten

4.1	Personeelslasten	Lasten 2020	Begroting 2020	Lasten 2019
		€	€	€
4.1.1.1.	Brutolonen en salarissen	119.671	144.311	113.677
4.1.1.2.	Sociale lasten	14.978		14.154
4.1.1.3.	Pensioenlasten	18.767		17.514
4.1.2.	Overige personeelslasten	15.331	15.950	16.864
		<b>168.747</b>	<b>160.261</b>	<b>162.209</b>

4.1.2.	Overige personeelslasten	Lasten 2020	Begroting 2020	Lasten 2019
		€	€	€
4.1.2.1.	Dotatie personele voorzieningen	4.120	1.340	4.329
4.1.2.2.	Personeel niet in loondienst	7.676	7.466	11.504
4.1.2.3.	Overige personeelskosten	4.339	7.144	2.257
4.1.2.4.	Ontvangen ziekegelduitkeringen	-619		-112
4.1.2.5.	Vrijval personele voorzieningen	-185		-1.114
		<b>15.331</b>	<b>15.950</b>	<b>16.864</b>

De personeelslasten zijn in 2020 toegenomen met € 6,5 miljoen tot € 169 miljoen. Deze groei wordt vooral verklaard door een CAO-verhoging van de salarissen in juli 2020 met 2,75%. Daarnaast heeft er in juni nog een eenmalige uitkering plaatsgevonden aan alle medewerkers van € 880 bruto. Verder is het gemiddeld aantal personeelsleden met 113 fte gestegen ten opzichte van 2019.

De daling in de overige personeelslasten wordt veroorzaakt doordat er minder behoefte was om mensen in te huren.

### Personeelsleden

Binnen de groep waren in 2020 gemiddeld 1.852 fte werkzaam (2019: 1.739 fte). Dit is exclusief het personeel van de International Campus. Inclusief de International Campuses waren er gemiddeld 1.956 fte (2019: 1.856 fte).

4.2.	Afschrijvingen	Lasten 2020	Begroting 2020	Lasten 2019
		€	€	€
4.2.1	Bedrijfsgebouwen en - terreinen	4.728	8.960	4.817
4.2.2	Inventaris en apparatuur	7.211	2.791	6.771
4.2.3	Vrijval egalisatierekening	-252		-247
		<b>11.687</b>	<b>11.751</b>	<b>11.341</b>

4.3.	Huisvestingslasten	Lasten 2020	Begroting 2020	Lasten 2019
		€	€	€
4.3.1.	Huur	2.144	1.763	2.331
4.3.2.	Verzekeringen	148	5	145
4.3.3.	Onderhoud onroerend goed	2.068	2.003	2.483
4.3.4.	Energie en water	1.546	1.533	1.435
4.3.5.	Schoonmaakkosten	2.492	2.562	2.517
4.3.6.	Wettelijke lasten	982	933	1.036
4.3.8.1.	Bewakingskosten	464	500	569
4.3.8.2.	Overige huisvestingslasten	719	545	1.541
		<b>10.563</b>	<b>9.844</b>	<b>12.057</b>

Ten opzichte van de begroting zijn de huisvestingslasten € 0,7 miljoen hoger, wat met name wordt veroorzaakt door de extra huurlasten in verband met verbouwing aan het hotel. De daling ten opzichte van 2019 wordt met name veroorzaakt doordat er in 2019 meer klein onderhoud heeft plaatsgevonden en door een reclassificatie van de bijdrage aan Hogeschool Van Hall Larenstein voor de samenwerking in het kader van de opleiding Life Sciences. Deze bijdrage valt in 2020 onder overige lasten.

4.4.	Overige lasten	Lasten 2020	Begroting 2020	Lasten 2019
		€	€	€
4.4.1.	Administratie- en beheerslasten	10.007	13.074	11.446
4.4.2.	Inventaris- en apparatuurkosten	8.734	7.108	8.364
4.4.3.	Leermiddelen	3.611	4.789	4.113
4.4.5.1.	Reis- en verblijfkosten	1.418	2.101	2.965
4.4.5.2.	Representatiekosten	400	362	589
4.4.5.3.	PR en reclamekosten	2.586	1.875	1.937
4.4.5.4.	Overige beheerslasten	2.956	4.161	5.093
		<b>29.712</b>	<b>33.470</b>	<b>34.507</b>

De overige lasten zijn € 4,8 miljoen lager dan in 2019 en € 3,8 miljoen lager dan begroot. Ook hier geldt dat dit het gevolg is van Covid-19. Zo is er minder geld uitgegeven aan innovatiemiddelen, accreditatiekosten, professionalisering, leermiddelen en reis- en verblijfkosten. Wel zijn er meer kosten gemaakt voor online marketing die niet begroot waren.

Onderdeel van de administratie en beheerslasten zijn de kosten voor accountantsdiensten. De ten laste van het boekjaar gebrachte kosten van de externe accountant en de accountantsorganisatie en het gehele netwerk waartoe deze accountantsorganisatie behoort, zijn als volgt voor de groep:

Accountantshonoraria 2020 (x € 1.000)			
	Ernst & Young Accountants LLP	Ernst & Young Overig	Totaal
Onderzoek van de jaarrekening	209	-	209
Andere controleopdrachten	-	69	69
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	<b>209</b>	<b>69</b>	<b>278</b>

Accountantshonoraria 2019 (x € 1.000)			
	Ernst & Young Accountants LLP	Ernst & Young Overig	Totaal
Onderzoek van de jaarrekening	214	-	214
Andere controleopdrachten	-	14	14
Adviesdiensten op fiscaal terrein	-	-	-
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	<b>214</b>	<b>14</b>	<b>228</b>

Bovenstaande honoraria voor onderzoek van de jaarrekening is gebaseerd op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

5	Financiële baten en lasten	Baten en lasten 2020	Begroting 2020	Baten en lasten 2019
		€	€	€
5.1.	Financiële baten	12	10	26
5.2.	Financiële lasten	-1.157	-1.202	-1.252
		<b>-1.145</b>	<b>-1.192</b>	<b>-1.226</b>

6	Belastingen	Baten en lasten 2020	Begroting 2020	Baten en lasten 2019
		€	€	€
	Mutatie belastingvoorziening en winstbelasting	27	-	-40

7	Resultaat uit deelnemingen	Baten en lasten 2020	Begroting 2020	Baten en lasten 2019
		€	€	€
	Coöperatieve Maritieme Academy Holland	-6	-	-



Enkelvoudige  
jaarrekening  
2020

# Enkelvoudige balans

## Enkelvoudige balans per 31 december 2020

(na voorgestelde resultaatsbestemming) (x € 1.000)

Activa	31 december 2020	31 december 2019
<b>Vaste activa</b>		
<b>1.1.2. Materiële vaste activa</b>		
1.1.2.1. Bedrijfsgebouwen en terreinen	121.023	122.026
1.1.2.2. Inventaris en apparatuur	43.423	28.941
1.1.2.3. In uitvoering en vooruitbetalingen	2.465	4.297
1.1.2.4. Egalisatierekening	-5.604	-5.808
	<u>161.307</u>	<u>149.456</u>
<b>1.1.3. Financiële vaste activa</b>		
1.1.3.1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen	5.380	4.863
1.1.3.2. Andere deelnemingen	131	137
1.1.3.3. Overige langlopende vorderingen	2.040	2.040
	<u>7.551</u>	<u>7.040</u>
Totaal vaste activa	<u>168.858</u>	<u>156.496</u>
<b>1.2.1. Voorraden</b>	89	94
<b>1.2.2. Vorderingen</b>		
1.2.2.1. Debiteuren	2.345	3.206
1.2.2.4. Kortlopende vorderingen op groepsmaatschappijen	842	5.822
1.2.2.15. Overige kortlopende vorderingen en overlopende activa	7.970	5.686
	<u>11.157</u>	<u>14.714</u>
<b>1.2.4. Liquide middelen</b>	-	16.597
Totaal vlottende activa	<u>11.246</u>	<u>31.405</u>
<b>Totaal activa</b>	<u><u>180.104</u></u>	<u><u>187.901</u></u>
<b>Passiva</b>	<b>31 december 2020</b>	<b>31 december 2019</b>
<b>2.1. Eigen vermogen</b>	57.336	57.768
<b>2.2. Voorzieningen</b>		
2.2.1. Personele voorzieningen	13.756	12.107
<b>2.3. Langlopende schulden</b>		
2.3.1. Schulden aan kredietinstellingen	43.279	46.577
<b>2.4. Kortlopende schulden</b>		
2.4.1. Schulden aan groepsmaatschappijen	2.060	7.055
2.4.3. Kredietinstellingen	3.515	3.965
2.4.8. Crediteuren	8.530	12.914
2.4.9. Belastingen en sociale voorzieningen	7.890	7.064
2.4.10. Schulden terzake van pensioenen	2.153	1.993
2.4.12. Overige schulden en overlopende passiva	41.585	38.458
	<u>65.733</u>	<u>71.449</u>
<b>Totaal passiva</b>	<u><u>180.104</u></u>	<u><u>187.901</u></u>

## Enkelvoudige staat van baten en lasten

(x € 1.000)

	2020	Begroting 2020	2019
<b>3. Baten</b>			
3.1 Rijksbijdragen	156.361	151.167	152.995
3.2 Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden	5.849	6.032	3.726
3.3 (Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden	46.126	44.663	44.738
3.4 Baten werk in opdracht van derden	4.712	5.690	6.638
3.5 Overige baten	5.042	4.734	7.141
<b>Totaal baten</b>	<b>218.090</b>	<b>212.286</b>	<b>215.238</b>
<b>4. Lasten</b>			
4.1 Personeelslasten	163.253	156.040	156.378
4.2 Afschrijvingen	11.274	11.518	10.935
4.3 Huisvestingslasten	9.959	9.708	11.096
4.4 Overige lasten	31.342	34.326	35.251
<b>Totaal lasten</b>	<b>215.828</b>	<b>211.592</b>	<b>213.660</b>
<b>Saldo baten en lasten</b>	<b>2.262</b>	<b>694</b>	<b>1.578</b>
5. Financiële baten en lasten	-1.154	-1.192	-1.252
<b>Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen</b>	<b>1.108</b>	<b>-498</b>	<b>326</b>
7. Resultaat uit deelnemingen	-1.992	538	-793
<b>Resultaat na belastingen</b>	<b>-884</b>	<b>40</b>	<b>-467</b>

## Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en volgens de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving voor onderwijsinstellingen (RJ 660). Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede de toelichting op de onderscheidende activa en passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niets anders wordt vermeld.

### Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen, waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Stichting NHL Stenden Hogeschool.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, wordt een voorziening gevormd, primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het resterende aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de vennootschap ten behoeve van deze deelnemingen.

### Juridische fusie Stichting NHL Stenden Hogeschool en Stichting Management Trainingscentrum

Per 1 januari 2020 zijn de Stichting NHL Stenden Hogeschool en de Stichting Management Trainingscentrum gefuseerd, waarbij de Stichting NHL Stenden Hogeschool de verkrijgende rechtspersoon is en de Stichting Management Trainingscentrum de verdwijnende rechtspersoon. De enkelvoudige balans is hierop aangepast.

# Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2020

## Activa

### Vaste activa

1.1.2. Materiële vaste activa	1.1.2.1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1.1.2.2. Inventaris en apparatuur	1.1.2.3. Gebouwen in aanbouw	1.1.2.4. Egalisatie rekening	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2020</b>					
Aanschafwaarde	188.764	69.433	4.297	-8.718	253.776
Afschrijvingen	-66.738	-40.492	-	2.910	-104.320
<b>Boekwaarden</b>	<b>122.026</b>	<b>28.941</b>	<b>4.297</b>	<b>-5.808</b>	<b>149.456</b>
<b>Mutaties</b>					
Investerings	9.118	11.640	2.415	-48	23.125
Desinvesteringen		-14.015	-	-	-14.015
Herclassificatie aanschafwaarde	-5.551	9.798	-4.247	-	-
Afschrijvingen	-4.570	-6.956	-	252	-11.274
Afschrijvingen desinvesteringen		14.015	-	-	14.015
<b>Saldo</b>	<b>-1.003</b>	<b>14.482</b>	<b>-1.832</b>	<b>204</b>	<b>11.851</b>
<b>Stand per 31 december 2020</b>					
Aanschafwaarde	192.331	76.856	2.465	-8.766	262.886
Afschrijvingen	-71.308	-33.433	-	3.162	-101.579
<b>Boekwaarden</b>	<b>121.023</b>	<b>43.423</b>	<b>2.465</b>	<b>-5.604</b>	<b>161.307</b>
<b>1.1.3. Financiële vaste activa</b>					
	Percentage	31-12-2019	Aanschaf 2020	Resultaten 2020	31-12-2020
<b>1.1.3.1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen</b>					
Wyswert Beheer B.V.	100%	4.380	-	-661	3.719
NHL Services B.V.	100%	16	-16	-	-
Kenniscampus Beheer B.V.	50%	26	-	-	26
Kenniscampus C.V.	48%	441	-	-34	407
Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden B.V.	100%	-	17	-	17
Stenden University Hotel B.V.	100%	-	2.662	-1.451	1.211
		<b>4.863</b>	<b>2.663</b>	<b>-2.146</b>	<b>5.380</b>
<b>1.1.3.2. Andere deelnemingen</b>					
Coöperatie Maritieme Academie Holland U.A.		<b>137</b>	-	-6	<b>131</b>
<b>1.1.3.3. Lening u/g</b>					
Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwaden BV		<b>2.040</b>	-	-	<b>2.040</b>
<b>Totaal financiële vaste activa</b>		<b>7.040</b>	<b>2.663</b>	<b>-2.152</b>	<b>7.551</b>

De lening u/g is door de rechtsvoorgangers van de Stichting NHL Stenden voor onbepaalde tijd verstrekt aan de Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden B.V. voor de aankoop van het parkeerterrein. Het rentepercentage is gelijk aan het driemaands Euribor tarief per 1 januari van het kalenderjaar met een opslag van 1%.

Vlottende activa		31-12-2020	31-12-2019
		€	€
<b>1.2.1.</b>	<b>Voorraden</b>		
1.2.1.1.	Grond en hulpstoffen	89	94
		<b>89</b>	<b>94</b>
<b>1.2.2.</b>	<b>Vorderingen</b>		
<b>1.2.2.1.</b>	<b>Debiteuren</b>		
1.2.2.1.1.	Studentdebiteuren	554	461
1.2.2.1.2.	Overige debiteuren	2.324	3.304
		<b>2.878</b>	<b>3.765</b>
	Voorziening dubieuze debiteuren	-533	-559
		<b>2.345</b>	<b>3.206</b>
<b>1.2.2.4.</b>	<b>Kortlopende vorderingen op groepsmaatschappijen</b>		
	Wyswert Beheer B.V.	-	5.722
	Stenden University Hotel BV	751	-
	Stenden South Afrika B.V.	91	60
	Stenden University Qatar Joint Venture (50%)	-	40
		<b>842</b>	<b>5.822</b>
<b>1.2.2.15.</b>	<b>Overige kortlopende vorderingen en overlopende activa</b>		
	Personeelsvoorschotten	111	108
	Overlopende posten projecten	4.633	2.471
	Vooruitbetaalde kosten	2.118	1.300
	Overige vorderingen	1.108	1.807
		<b>7.970</b>	<b>5.686</b>
	<b>Totaal vorderingen</b>	<b>11.157</b>	<b>14.714</b>
<b>1.2.4.</b>	<b>Liquide middelen</b>		
1.2.4.1.	Kas	-	1
1.2.4.2.	Banken	-	16.596
		<b>-</b>	<b>16.597</b>
	<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>11.246</b>	<b>31.405</b>

## Passiva (x € 1000)

2.1	Eigen vermogen	Saldo per 31-12-2019	Bestemming resultaat 2019	Saldo per 31-12-2019 na bestemming resultaat	Mutaties 2020	Bestemming resultaat 2020	Saldo per 31-12-2020
		€	€	€	€	€	€
2.1.1.	Algemene reserve publieke gelden	51.467	327	51.794	-	1.102	52.896
2.1.2.	Algemene reserve private gelden	7.052	-794	6.258	1.074	-1.986	5.346
2.1.3.	Reserve omrekeningsverschillen	-284	-	-284	-622	-	-906
		<b>58.235</b>	<b>-467</b>	<b>57.768</b>	<b>452</b>	<b>-884</b>	<b>57.336</b>

### Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2019

De jaarrekening 2019 is door het College van Bestuur, na goedkeuring van de Raad van Toezicht, op 24 juni 2020 vastgesteld. Overeenkomstig dit besluit is het resultaat over 2019 ten bate van het eigen vermogen gebracht.

### Bestemming van het resultaat 2020

Vooruitlopend op de definitieve besluitvorming van het bestuur is het verlies over 2020 van € 884.165 ten laste van het eigen vermogen gebracht.

2.2.	Voorzieningen	Saldo per 31-12-2019	Dotaties	Onttrekkingen	Vrijval	Saldo per 31-12-2020
		€	€	€	€	€
2.2.1.	<b>Personele voorzieningen</b>					
2.2.1.1.	Voorziening voor jubileumuitkeringen	1.718	240	98	-	1.860
2.2.1.2.1.	Voorziening Werktijdvermindering Senioren	7.264	2.477	1.351	185	8.205
2.2.1.2.2.	Voorziening Duurzame Inzetbaarheid personeel	1.199	375	-	-	1.574
2.2.1.3.	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	607	782	219	-	1.170
2.2.1.4.	Voorziening wachtgeld	1.319	246	618	-	947
	<b>Totaal personele voorzieningen</b>	<b>12.107</b>	<b>4.120</b>	<b>2.286</b>	<b>185</b>	<b>13.756</b>

2.2.1.	Onderverdeling saldo voorzieningen naar looptijd	Saldo per 31-12-2020	< 1 jaar	1 - 5 jaar	> 5 jaar
		€	€	€	€
2.2.1.1.	Voorziening Ambtsjubilea	1.860	100	400	1.360
2.2.1.2.1.	Voorziening Werktijdvermindering Senioren	8.205	1.500	5.000	1.705
2.2.1.2.2.	Voorziening Duurzame Inzetbaarheid personeel	1.574	500	1.074	-
2.2.1.3.	Voorziening Eigen Risico WAO/WIA	1.170	250	920	-
2.2.1.4.	Voorziening wachtgeld	947	700	247	-
	<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>13.756</b>	<b>3.050</b>	<b>7.641</b>	<b>3.065</b>

## 2.3. Langlopende schulden

Hypothecaire leningen		31-12-2020	31-12-2019
		€	€
2.3.1.1.	Lening Ministerie van Financiën .657	-	-
2.3.1.2.	Lening Ministerie van Financiën .954	4.629	4.919
2.3.1.3.	Lening Ministerie van Financiën .476	1.400	1.575
2.3.1.4.	Lening Ministerie van Financiën .600	8.750	10.000
2.3.1.5.	Lening Ministerie van Financiën .219	6.000	6.750
2.3.1.6.	Lening Ministerie van Financiën .008	22.500	23.333
		<b>43.279</b>	<b>46.577</b>

2.4	Kortlopende schulden	31-12-2020	31-12-2019
		€	€
<b>2.4.1.</b>	<b>Schulden aan groepsmaatschappijen</b>		
	Wyswert Beheer BV	1.095	-
	Stichting Steunfonds Stenden Hogeschool	874	874
	Stichting Management Trainingscentrum	-	284
	Stenden University Hotel B.V.	-	1.224
	Stenden University Qatar B.V.	-	3.346
	Stenden University Asia B.V.	-	956
	Stenden Professionals B.V.	-	328
	Beheersorganisatie Kenniscampus Lwd B.V.	91	35
	NHL Services B.V.	-	8
		<b>2.060</b>	<b>7.055</b>
<b>2.4.3.</b>	<b>Kredietinstellingen</b>		
	Aflossingverplichtingen langlopende leningen	3.297	3.965
	Schatkistbankieren Ministerie van Financiën	218	-
		<b>3.515</b>	<b>3.965</b>
<b>2.4.8.</b>	<b>Crediteuren</b>	<b>8.530</b>	<b>12.914</b>
<b>2.4.9.</b>	<b>Belastingen en premies sociale verzekeringen</b>		
	Loonheffing	7.841	7.311
	Omzetbelasting	40	-175
	Overig	9	-72
		<b>7.890</b>	<b>7.064</b>
<b>2.4.10.</b>	<b>Schulden terzake van pensioenen</b>	<b>2.153</b>	<b>1.993</b>
<b>2.4.12.</b>	<b>Overige schulden en overlopende passiva</b>		
	Reservering vakantiedagen en -geld	6.271	6.562
	Te betalen lonen en salarissen	1	103
	Vooruitontvangen bedragen	2.178	3.967
	Vooruitontvangen collegegelden	18.865	17.337
	Te betalen rente	747	820
	Overlopende posten projecten	10.010	6.035
	Vooruitontvangen doelsubsidies OCW/EL&I geoormerkt	640	687
	Overige schulden	2.873	2.947
		<b>41.585</b>	<b>38.458</b>
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>65.733</b>	<b>71.449</b>

# Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

## 3. Baten

	Baten 2020	Begroting 2020	Baten 2019
	€	€	€
<b>3.1. Rijksbijdragen</b>			
3.1.1. Normatieve rijksbijdrage hbo	155.593	150.737	151.302
3.1.2. Overige rijksbijdragen hbo	768	430	1.693
	<b>156.361</b>	<b>151.167</b>	<b>152.995</b>
Voor een nadere toelichting van de overige rijksbijdragen verwijzen wij u naar de bijlage in deze jaarrekening.			
<b>3.2. Overheidsbijdragen / subsidies overige overheden</b>			
Subsidiebaten	<b>5.849</b>	<b>6.032</b>	<b>3.726</b>
<b>3.3. (Wettelijke) college-, cursus-, les- en examengelden</b>			
Collegegelden	<b>46.126</b>	<b>44.663</b>	<b>44.738</b>
<b>3.4. Baten werk in opdracht van derden</b>			
Contractonderzoek en -onderwijs	<b>4.712</b>	<b>5.690</b>	<b>6.638</b>
<b>3.5 Overige baten</b>			
3.5.1. Verhuuropbrengsten	316	229	299
3.5.2. Detacheringen personeel	1.359	805	1.521
3.5.3. Diverse overige opbrengsten	3.367	3.700	5.321
	<b>5.042</b>	<b>4.734</b>	<b>7.141</b>
<b>Totaal van de baten</b>	<b>218.090</b>	<b>212.286</b>	<b>215.238</b>

## 4. Lasten

	Lasten 2020	Begroting 2020	Lasten 2019
	€	€	€
<b>4.1 Personeelslasten</b>			
4.1.1.1. Brutolonen en salarissen	114.752	140.268	108.329
4.1.1.2. Sociale lasten	14.483		13.729
4.1.1.3. Pensioenlasten	18.484		17.240
4.1.2. Overige personeelslasten	15.534	15.772	17.080
	<b>163.253</b>	<b>156.040</b>	<b>156.378</b>
<b>4.1.2. Overige personeelslasten</b>			
4.1.2.1. Dotatie personele voorzieningen	4.120	1.340	4.323
4.1.2.2. Personeel niet in loondienst	7.977	7.410	11.858
4.1.2.3. Overige personeelskosten	4.205	7.022	2.098
4.1.2.4. Ontvangen ziekegelduitkeringen	-583		-93
4.1.2.5. Vrijval personele voorzieningen	-185		-1.106
	<b>15.534</b>	<b>15.772</b>	<b>17.080</b>

Bij de stichting waren in 2020 gemiddeld 1.786 fte werkzaam (2019: 1.681 fte).

	Lasten 2020	Begroting 2020	Lasten 2019
	€	€	€
<b>4.2. Afschrijvingen</b>			
4.2.1. Bedrijfsgebouwen en - terreinen	4.570	8.726	4.647
4.2.2. Inventaris en apparatuur	6.956	2.792	6.517
4.2.3. Vrijval egalisatierekening	-252		-229
	<b>11.274</b>	<b>11.518</b>	<b>10.935</b>
<b>4.3. Huisvestingslasten</b>			
4.3.1. Huur	1.508	1.763	1.425
4.3.2. Verzekeringen	123	5	121
4.3.3. Onderhoud onroerend goed	2.335	1.985	2.734
4.3.4. Energie en water	1.484	1.533	1.334
4.3.5. Schoonmaakkosten	2.441	2.488	2.420
4.3.6. Wettelijke lasten	960	933	1.019
4.3.8.1. Bewakingskosten	429	500	544
4.3.8.2. Overige huisvestingslasten	679	501	1.499
	<b>9.959</b>	<b>9.708</b>	<b>11.096</b>
<b>4.4. Overige lasten</b>			
4.4.1. Administratie- en beheerslasten	9.193	13.040	10.394
4.4.2. Inventaris- en apparatuurkosten	8.399	6.877	8.085
4.4.3. Leermiddelen	6.213	7.749	7.242
4.4.5.1. Reis- en verblijfkosten	1.307	2.090	2.719
4.4.5.2. Representatiekosten	346	190	412
4.4.5.3. PR en reclamekosten	2.411	1.855	1.695
4.4.5.4. Overige beheerslasten	3.473	2.525	4.704
	<b>31.342</b>	<b>34.326</b>	<b>35.251</b>

In 4.4.3. Leermiddelen zijn kosten verantwoord voor kosten uitbesteed onderwijs. Studenten volgen hiervoor bij Stenden University Hotel B.V. een deel van de studie.

		Baten en lasten 2020	Begroting 2020	Baten en lasten 2019
		€	€	€
5	<b>Financiële baten en lasten</b>			
5.1.	Financiële baten	76	10	91
5.2.	Financiële lasten	-1.230	-1.202	-1.343
		<b>-1.154</b>	<b>-1.192</b>	<b>-1.252</b>
7	<b>Resultaat deelnemingen</b>			
	Wyswert Beheer BV	-503	538	-746
	Stenden University Hotel B.V.	-1.450		-
	NHL Services BV	-		-
	Kenniscampus Beheer B.V.	-		8
	Kenniscampus Leeuwarden C.V.	-33		-55
	Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV	-		-
	Stichting Management Trainingscentrum	-6		-
		<b>-1.992</b>	<b>538</b>	<b>-793</b>

Het resultaat deelnemingen betreft het resultaat van de private en publieke activiteiten.

Het resultaat Wyswert Beheer B.V. is inclusief € 158.000 omrekenverschillen. Bij de overige gegevens van deze jaarrekening (2 Resultaatverdeling) is dit resultaat nader toegelicht.



WNT:  
Bezoldiging  
Topfunctionarissen

## WNT: Bezoldiging Topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

### Vaststelling aantal complexiteitspunten 2020

In het kader van de Wet Normering Topinkomens en de Regeling bezoldiging topfunctionarissen OCW-sectoren is het bezoldigingsmaximum 2020 van de leden van de Raad van Toezicht en het College van Bestuur vastgesteld aan de hand van de volgende criteria voor de complexiteitspunten:

**A)** Het gemiddelde van de totale begrote baten over het jaar 2020 en de werkelijke totale baten uit de jaarrekening 2018 en 2019. Dit gemiddelde komt uit op € 221,6 miljoen, wat resulteert in 10 complexiteitspunten.

**B)** Het gemiddelde van het begrote aantal bekostigde studenten over het jaar 2020 en het werkelijke aantal bekostigde studenten uit de jaarverslagen van 2018 en 2019. Het gemiddeld aantal studenten van Stichting NHL Stenden Hogeschool was 16.255. Dit resulteert in 4 complexiteitspunten.

**C)** Het aantal gewogen onderwijssoorten of sectoren van de instelling in het voorafgaande jaar aan het verslagjaar.

Stichting NHL Stenden Hogeschool had en heeft opleidingen in de volgende onderwijssoorten:

Onderwijs, Landbouw en natuurlijke omgeving, Techniek, Gezondheidszorg, Economie, Gedrag en maatschappij.

Elk van deze sectoren kan worden vermenigvuldigd met factor 2, waardoor de score uitkomt op 12, wat resulteert in 5 complexiteitspunten.

Het totaal aan complexiteitspunten komt daarmee op 19, waarbij een bezoldigingsmaximum hoort van € 201.000.

## Gegevens College van Bestuur 2020

(bedragen x € 1)

	E. Schaper	K.W. van der Hoek	M.T. Otto	O. Couwenberg
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2020	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 30-06	01-08 t/m 31-12	01-08 t/m 31-12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	178.598	82.215	66.590	66.590
Beloningen betaalbaar op termijn	21.902	10.577	8.907	8.907
<i>Bezoldiging</i>	<i>200.500</i>	<i>92.792</i>	<i>75.497</i>	<i>75.497</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	201.000	99.951	84.025	84.025
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>200.500</b>	<b>92.792</b>	<b>75.497</b>	<b>75.497</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

## Anticumulatiebepaling

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2019).

## Gegevens College van Bestuur 2019

(bedragen x € 1)

	E. Schaper	K.W. van der Hoek
<b>Functiegegevens</b>	<b>Voorzitter</b>	<b>Lid</b>
Aanvang en einde functievervulling in 2019	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	171.890	154.294
Beloningen betaalbaar op termijn	21.610	20.306
<i>Bezoldiging</i>	<i>193.500</i>	<i>174.600</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	194.000	194.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>193.500</b>	<b>174.600</b>

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2020 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Het WNT maximum is vastgesteld op € 201.000. Stichting NHL Stenden Hogeschool is ingedeeld in klasse G met 19 complexiteitspunten.

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

## Gegevens College van Bestuur 2019 en 2020

(bedragen x € 1)

	M. Merkx	M. Merkx
Functiegegevens	lid CvB (a.i.)	lid CvB (a.i.)
Kalenderjaar	2020	2019
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	01-01 t/m 11-07	12-09 t/m 31-12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	7	4
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1.039	585
<b>Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum</b>		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	193	187
Maxima op basis van de normbedragen per maand	155.100	103.600
Individueel toepasselijke maximum gehele periode 12-09-2019 t/m 11-07-2020	258.700	
<b>Bezoldiging</b>		
Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	ja	ja
Bezoldiging in de betreffende periode	165.100	93.600
Totale bezoldiging gehele periode 12-09-2019 t/m 11-07-2020	258.700	
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

## Gegevens Raad van Toezicht 2020

(bedragen x € 1)

	H.H. Apotheker	J.N.M. Haerkens	T. Cohen	J.G. Beukers-Maatje	D. Pieters	K.H. van Anken	F.A. Roozen	F. Karimi	S. Waslander
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2020	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 29-2	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-3 t/m 31-12
<b>Bezoldiging</b>									
Bezoldiging	16.274	16.274	11.579	1.833	11.579	11.579	11.579	11.579	9.649
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100	3.295	20.100	20.100	20.100	20.100	16.805
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

## Gegevens Raad van Toezicht 2019

(bedragen x € 1)

	H.H. Apotheker	J.N.M. Haerkens	T. Cohen	J.G. Beukers-Maatje	D. Pieters	K.H. van Anken	F.A. Roozen	F. Karimi
	Voorzitter (per 1-7)							
Functiegegevens	Lid (t/m 30-6)	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2019	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12	1-1 t/m 31-12
<b>Bezoldiging</b>								
Bezoldiging	15.400	13.200	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000	11.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.290	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400	19.400

De maximum beloning voor de voorzitter van de Raad van Toezicht is 15 % van het WNT maximum en 10% voor de overige leden van de Raad.



# Model G doel- subsidies OCW

## Model G doelsubsidies OCW

G1. Subsidies waarbij het eventueel niet aangewende deel van de subsidie, mits de activiteiten volledig zijn uitgevoerd, kan worden besteed aan andere activiteiten waarvoor bekostiging wordt verstrekt

(x € 1.000)

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	De activiteiten zijn ultimo verslagjaar conform de subsidie beschikking geheel uitgevoerd en afgerond
<b>Opleidingschool Openbaar Primair Onderwijs Fryslan</b>	OS-2017-C-004	1-12-2017	N
<b>Lerarenbeurzen</b>			
lerarenbeurzen 2020	1039070	8-1-2020	J
lerarenbeurzen 2020	1090611	3-9-2020	J
lerarenbeurzen 2020	1095402	2-11-2020	J
<b>Vraagfinanciering</b>			
	BEK-2017/10032 M	12-4-2017	J
<b>Open en online hoger onderwijs Peer feedback bij een Projectmanagement Simulatiegame</b>	0018-26	23-4-2018	J
<b>Ontwikkeling gespecialiseerde pabo opleiding</b>	24887872	30-6-2020	N

Een bedrag van € 317.000 (2019: € 249.000) is nog niet besteed en is vooruitontvangen van OCW, dit is opgenomen onder de kortlopende schulden "Schulden aan OCW".

G2 Verantwoording van subsidies die volledig aan het doel/activiteit moeten worden besteed met verrekening van het eventuele overschot.

Omschrijving	Toewijzing Kenmerk	Datum	Bedrag van de toewijzing	Ontvangen t/m vorig verslagjaar	Totale subsidie-bele kosten t/m vorig verslagjaar	Saldo per 1 januari verslagjaar	Subsidie ontvangsten in verslagjaar	Subsidie-bele kosten in verslagjaar	Saldo per 31 december verslagjaar
--------------	--------------------	-------	--------------------------	---------------------------------	---------------------------------------------------	---------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

### G2-A Aflopend per ultimo verslagjaar

### G2-B Doorlopend tot in een volgend verslagjaar

Doorstroom-programma mbo hbo 1e ronde	DHB017007	23-10-2017	173	173	111	62	-	48	14
Doorstroom-programma mbo hbo 2e ronde	DHB018023	15-3-2018	197	197	53	144	-	21	123
Doorstroom-programma mbo hbo 2e ronde	BHB017005	23-10-2017	199	199	129	70	-	49	21
Flexibel hoger onderwijs voor volwassenen	875683	4-2-2016	3.426	3.219	6.397	126	207	361	166
<b>Totaal G2</b>			<b>3.995</b>	<b>3.788</b>	<b>6.690</b>	<b>402</b>	<b>207</b>	<b>479</b>	<b>324</b>



Bijlagen bij de  
jaarrekening

# Bijlagen bij de jaarrekening

## 1 Overzicht verbonden partijen

Overzicht verbonden partijen	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2020	Exploitatie-saldo 2020	Omzet 2020	Verklaring art. 403.2 BW	Consolidatie	%
Wyswert beheer BV	BV	Leeuwarden	3,4	3.718.980	-502.899	-	Ja	Ja	100
NHL bedrijfsopleidingen ICT BV	BV	Leeuwarden	4	-	-	-	Nee	Nee	50
NHL Services BV (ontbonden 2020)	BV	Leeuwarden	4	-	-	-	Nee	Ja	100
Kenniscampus Beheer BV	BV	Leeuwarden	4	49.197	-2.021	-	Nee	Ja	100
Kenniscampus CV	CV	Leeuwarden	4	851.447	-66.180	-	Nee	Ja	100
Stenden University Hotel BV	BV	Leeuwarden	1,2	1.211.289	-1.450.416	687.020	Nee	Ja	100
Stenden Professionals BV	BV	Leeuwarden	4	104.266	-125.361	1.530.377	Nee	Ja	100
Stenden South Africa BV	BV	Leeuwarden	4	853.986	5.200	1.834.164	Nee	Ja	100
Stenden University Asia BV	BV	Leeuwarden	4	932.664	8.006	-	Nee	Ja	100
Stenden University Qatar BV	BV	Leeuwarden	4	4.989.548	-160.974	-	Nee	Ja	100
Beheersorganisatie Kenniscampus Leeuwarden BV	BV	Leeuwarden	4	16.514	-226	531.349	Nee	Ja	100
Stenden University Qatar JV (opgezegd 2020)	JV	Doha	4	-29.755	-29.755	1.030.177	Nee	Ja	50
Educational Institute for Service Studies PTY Ltd	Ltd	Port Alfred	3	-	-	-	Nee	Ja	100
Coöperatieve vereniging Maritieme Academie Holland U.A.*	Coöperatie	Amsterdam	1	399.430	-16320	140.000	Nee	Nee	32.7

Omschrijving code activiteit

1 = Contractonderwijs 2 = Contractonderzoek 3 = Onroerende zaken 4 = Overig

\* De genoemde cijfers zijn per ultimo 2019. De jaarcijfers van 2020 zijn niet beschikbaar.

## 2 Beslissende zeggenschap (stichting of vereniging)

Naam	Juridische vorm	Statutaire zetel	Code activiteit	Eigen vermogen 31-12-2020	Exploitatie-saldo 2020	Baten	Verklaring 2020 art.403.2 BW
				€	€	€	
Stichting Steunfonds Stenden Hogeschool	Stichting	Leeuwarden	4	889.409	6.522	-8.845	Nee
Stichting Praktijk en Wetenschap	Stichting	Leeuwarden	4	-	-	-	Nee



Overige  
gegevens

## Overige gegevens

### 1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten van de Stichting NHL Stenden hogeschool zijn geen voorschriften weergegeven omtrent de bestemming van het resultaat in een boekjaar.

### 2 Resultaatverdeling

(x € 1.000)

	2020	2019
	€	€
<b>Toename algemene reserve publiek vermogen</b>		
Stichting NHL Stenden Hogeschool, enkelvoudig	1.102	327
	<b>1.102</b>	<b>327</b>
<b>Afname algemene reserve privaat vermogen</b>		
Stichting Steunfonds Stenden	6	5
Stichting ManagementTrainingscentrum gefuseerd met St. NHL Stenden op 1 januari 2020	-	7
Wyswert Beheer B.V., enkelvoudig	-197	-824
Stenden University Hotel B.V.	-1.450	-86
Stenden South Africa B.V.	5	-13
Stenden University Qatar B.V.	-161	214
Stenden University Asia B.V.	8	9
Stenden Professionals B.V.	-125	2
Kenniscampus Leeuwarden CV	-66	-95
Kenniscampus Beheer B.V.	1	-1
	<b>-1.979</b>	<b>-782</b>
	<b>-877</b>	<b>-455</b>



Ondertekening door  
het College van Bestuur  
en Raad van Toezicht

# Ondertekening door het College van Bestuur en Raad van Toezicht

Stichting NHL Stenden Hogeschool  
Leeuwarden, 23 juni 2021

## College van Bestuur

Ir. Erica Schaper MBA, voorzitter

Prof. dr. Oscar Couwenberg

Drs. Marc Theo Otto

## Raad van Toezicht

Drs. Hayo Apotheker, voorzitter

Prof. dr. Frans Roozen, vice voorzitter

Drs. Kees van Anken

Prof. dr. Sietske Waslander

Drs. Tom Cohen

Drs. Farah Karimi

Drs. Dave Pieters

Drs. Geesje Duursma - Dijkstra



# Controle- verklaring

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2020

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2020 van Stichting NHL Stenden Hogeschool te Leeuwarden gecontroleerd.

Naar ons oordeel:

- ▶ geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting NHL Stenden Hogeschool op 31 december 2020 en van het resultaat over 2020 in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs;
- ▶ zijn de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties over 2020 in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand gekomen in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1 Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

De jaarrekening bestaat uit:

- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2020;
- ▶ de geconsolideerde en enkelvoudige staat van baten en lasten over 2020;
- ▶ de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 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 Stenden Hogeschool zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

**Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2020 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5 lid 1 sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ het verslag van het college van bestuur, bestaande uit profiel van de hogeschool, student en studie, onderzoek en valorisatie, internationalisering, kwaliteitszorg, kwaliteitsafspraken, ondersteuning van onderwijs en onderzoek, governance en financieel jaarverslag;
- ▶ het verslag van raad van toezicht, het voorwoord voorzitter college van bestuur en de bijlagen;
- ▶ de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en op grond van de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling jaarverslaggeving onderwijs, paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.2.2. Bestuursverslag van het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020.

## Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

**Verantwoordelijkheden van het college van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**  
Het college van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling jaarverslaggeving onderwijs. Het college van bestuur is ook verantwoordelijk voor het rechtmatig tot stand komen van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in paragraaf 2.3.1. Referentiekader van het Onderwijsaccountantsprotocol 2020. In dit kader is het college van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het college van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van die relevante wet- en regelgeving mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

Het college van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Onderwijsaccountantsprotocol OCW 2020, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

- ▶ Het vaststellen dat de door het college van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderwijsinstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een instelling haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- ▶ Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- ▶ Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen en of de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties in alle van materieel belang zijnde aspecten rechtmatig tot stand zijn gekomen.

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

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

Groningen, 23 juni 2021

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. D.E. Engwerda RA

# Colofon

© NHL Stenden Hogeschool, 2021

Stichting NHL Stenden Hogeschool Rengerslaan 8-10

8917 DD Leeuwarden

+31 (0)58 2441 441

Contactpersoon: de heer S. Zijlstra

E-mail: [secretariaatcvb@nhlstenden.com](mailto:secretariaatcvb@nhlstenden.com)

[www.nhlstenden.com](http://www.nhlstenden.com).

## **Samenstelling en eindredactie:**

Dienst Finance & Control in samenwerking met Bestuursstaf