

Bestuurs-verslag 2016

Toekomstbestendig grenzen verleggen

www.hvhl.nl

van hall larenstein
university of applied sciences

Bestuursverslag 2016

Van Hall Larenstein University of Applied Sciences

Toekomstbestendig grenzen verleggen

Inhoudsopgave

Voorwoord College van Bestuur **1**

1. Van Hall Larenstein in 2016 ..... **3**

1.1 Missie, visie en ambitie 3

1.2 Belangrijkste kengetallen en resultaten 4

1.3 Maatschappelijk Verantwoorde Organisatie (MVO) 5

1.4 Vooruitblik 2017 6

2. Onderwijs **9**

2.1 Profilering 9

2.2 Externe ontwikkelingen in onderwijsland 10

2.3 Het onderwijsaanbod 11

2.4 Beleid 13

2.5 Accreditaties 13

2.6 Kwaliteit 13

2.7 Examencommissie 20

2.8 Internationalisering 20

2.9 Vooropleiding studenten 22

2.10 Duurzaamheid in het onderwijs 23

3.1 Applied Research Centres 24

3.2. Kwaliteitszorg 27

3.3. Impact praktijkgericht onderzoek 28

3.4 Duurzaamheid 33

4. Ondersteunende diensten **35**

5. People **38**

5.1 Student38

5.2 Medewerker 42

5.3 Maatschappelijke verbindingen met externe stakeholders 50

6. Planet **55**

7. Profit **59**

7.1 Investeringen in kwaliteit 59

7.2 Resultaat 2016 59

7.3 Geconsolideerde balans *Na bestemming van het netto resultaat.* 60
7.4 Geconsolideerde staat van baten en lasten 61
7.5 Investeringsbeleid 62
7.6 Treasurybeleid 62
7.7 Publiek en private activiteiten 63
7.8 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht 63
7.9 Declaraties vergoedingen en diensten individuele bestuurders 65
7.10 Relevante nevenfuncties leden College van Bestuur 65
7.11 Continuïteitsparagraaf en toekomstparagraaf 66
7.12 Duurzaamheid 69
8. Corporate Governance 70
8.1 Interne controle en risicomanagement 70
8.2 Klachtenregeling 73
8.3 Medezeggenschapsraad 74
9. Raad van Toezicht 76
Bijlagen 79
Bijlage 1. Kernwaarden en kritische prestatie-indicatoren 79
Bijlage 2. Organogram 83
Bijlage 3. Prestatie-indicatoren 2016 opleidingen 84
Bijlage 4. MIP 86
Bijlage 6. Nationale Studenten Enquête 98
Bijlage 7. HBO-monitor 2016 100
Bijlage 8. Beschrijving lectoraten 102
Bijlage 9. Sociaal jaarverslag kengetallen 105
Bijlage 10. Samenwerkingsverbanden en netwerken 107
Bijlage 11. Notitie Helderheid inzake bekostiging 108
Bijlage 12. Keuze-indicatoren Praktijkgericht Onderzoek 110

Voorwoord College van Bestuur

Het bestuursverslag is een goed moment voor een reflectie op wat er afgelopen jaar bereikt is. Binnen Van Hall Larenstein zijn er in 2016 mooie resultaten behaald, waar we met tevredenheid op terug kunnen kijken. Wij zijn trots op die resultaten die dankzij het harde werken en de creativiteit en toewijding van alle medewerkers zijn behaald. Wij hebben veel waardering daarvoor. Stappen zijn gezet om op een duurzame manier op het gebied van onze ambities grenzen te verleggen. Deze resultaten lichten wij met trots toe in dit bestuursverslag.

Er is afgelopen jaren een stevige basis gelegd voor de toekomst. In 2016 was het tijd om onze grenzen te verleggen met betrekking tot onze inhoudelijke thema's. Door nieuwe opleidingen op te zetten, nieuwe lectoraten te starten, innovatieve kennis te ontwikkelen, nieuwe internationale samenwerkingsverbanden aan te gaan en living labs te ontwikkelen.

De realisatie van de koers verwoord in het Instellingsplan 2014-2017 heeft geleid tot een versterkte organisatie die vanuit gezamenlijk beleid en doelen werkt aan kwaliteitsverbetering. Het behalen van de prestatieafspraken laat zien dat we als hogeschool ondanks een ontvlechting in staat zijn om uitdagingen en ambities tot een goed resultaat te brengen.

We zijn op weg om de groenste hogeschool te worden in Nederland. Hiervoor is in 2016 een belangrijke mijlpaal gerealiseerd. Aan Van Hall Larenstein is als eerste hogeschool in Nederland het MVO-keurmerk op het niveau Toegewijd toegekend. Onze maatschappelijke impact is nu gevalideerd en dat we op de goede weg zijn is nu bevestigd met het Keurmerk MVO. Ook het gebouw in Leeuwarden is verbouwd waarbij net als in Velp belangrijke duurzaamheidsambities zijn verwezenlijkt.

In onze samenwerking hebben we ook letterlijk grenzen verlegd. In de speerpuntlanden zijn ambities voor onderwijs en onderzoek vastgelegd in nieuwe samenwerkingsovereenkomsten met universiteiten in China, India, Indonesië en Roemenië. Vanuit onze expertise hebben wij een bijdrage geleverd aan de handelsmissie in India, Indonesië en Ethiopië.

Het onderwijsconcept en ander recent opgesteld beleid is in 2016 op hoofdlijnen geïmplementeerd. De ingezette verbetermaatregelen uit het nieuwe onderwijsconcept en beleid zullen naar verwachting de komende jaren vruchten afwerpen wanneer steeds meer studenten binnen het aangepaste programma studeren. In 2016 volgden studenten het eerste en tweede jaar van hun opleidingsprogramma's volgens het nieuwe onderwijsconcept.

Nieuwe lectoraten zijn in 2016 gestart met actuele thema's die passen bij onze expertise en ons profiel. Lectoren z9ijn erin geslaagd grote projecten te starten zoals Raak-Publiek en H2020 projecten. Vanuit de lectoraten draagt Van Hall Larenstein bij aan de ontwikkelingen in de Nationale Wetenschapsagenda.

In 2016 is de organisatie van de resultaatverantwoordelijke teams gerealiseerd en zijn medewerkers hierin verder geschoold. Er zijn maatregelen genomen om de ervaren werkdruk aan te pakken, zodat de teams ruimte hebben voor kwaliteitsslagen. Met medewerkers is daarnaast ook gesproken over de richting en thema's voor het nieuwe Instellingsplan 2018-2021. Ook studenten en externe stakeholders zijn hierbij betrokken.

Studenten geven ons ook waardevolle input in de jaarlijkse Upgrade gesprekken waarin we praten over gewenste verbeteringen. De gesignaleerde verbeterpunten maken dat het jaar 2017 in het teken staat van een inhoudelijke verdiepings- en kwaliteitsslag van de ingezette koers.

Van Hall Larenstein heeft in 2016 stappen gezet die de hogeschool toekomstbestendig maken. Het CvB wil alle medewerkers, studenten en samenwerkingspartners van de hogeschool bedanken voor hun inzet en bijdrage.

Drs. P.C.A. van Dongen
Voorzitter College van Bestuur

Drs. A.C. Keizer-Mastenbroek
Lid College van Bestuur

1. Van Hall Larenstein in 2016

1.1 Missie, visie en ambitie

Op weg naar de groenste hogeschool: dat is wat Van Hall Larenstein University of Applied Sciences nastreeft voor de planperiode 2014-2017.

Onze missie
Van Hall Larenstein is een University of Applied Sciences. Wij leiden hoogwaardige, ambitieuze en innovatieve professionals op die bijdragen aan een duurzame wereld.

Onze visie
Wat we zijn en wat we willen bereiken als Van Hall Larenstein is verankerd in de onderstaande acht punten, die gezamenlijk onze visie vormen:

- Van Hall Larenstein is de meest duurzame hogeschool van Nederland en laat dit zien in elke opleiding, in de inhoud van haar onderzoek en in haar bedrijfsvoering;
- Van Hall Larenstein kiest een duidelijk inhoudelijk profiel, dat het kader vormt voor alle strategische keuzes op het gebied van onderwijs en praktijkgericht onderzoek.
  Elke opleiding van Van Hall Larenstein levert een bijdrage aan minimaal één van de speerpunten van het profiel, waarbij alle studenten leren multi- en interdisciplinair te werken;
- Van Hall Larenstein is gericht op regionale, nationale en internationale studenten;
- Naast het reguliere onderwijs wil Van Hall Larenstein in de vraag van het werkveld voor scholing voorzien;
- Van Hall Larenstein is een persoonlijke hogeschool en wil ruimte geven aan de individuele student voor het ontwikkelen van zijn talenten in een inspirerende omgeving;
- Van Hall Larenstein levert met onderzoek en kennisvalorisatie een bijdrage aan innovatieve en duurzame ontwikkelingen, in samenwerking met partners uit het werkveld;
- Van Hall Larenstein is een financieel solide en toekomstbestendige organisatie;
- Van Hall Larenstein maakt scherpe keuzes wat betreft de externe profilering om bovenstaande visie te realiseren.

De hogeschool heeft een duidelijk aanbod voor regionale, nationale en internationale initiële studenten en werkenden. Om de missie en onze visie verder te concretiseren, heeft Van Hall Larenstein strategische doelen geformuleerd. De doelen zijn onderverdeeld in de onderstaande hoofddoelen.

Van Hall Larenstein:

- wil aantonen dat zij de duurzaamste hogeschool van Nederland is door investeringen en onderbouwing via certificering;
  hogeschool van Nederland is door investeringen en onderbouwing via certificering;
- wil een persoonlijke hogeschool zijn, waar studenten tevreden zijn over hun opleiding;
- levert praktijkgericht onderzoek met betekenis voor ons onderwijs en onze omgeving;
- is een financieel solide en toekomstbestendige organisatie.

De kernwaarden vormen de identiteit van Van Hall Larenstein en zijn leidend voor de manier waarop wij binnen de hogeschool met elkaar omgaan. Onze kernwaarden zijn ***duurzaam***, ***betrokken***, ***ondernemend*** en ***verantwoordelijk***. Elke medewerker en leidinggevende is op de kernwaarden aanspreekbaar en is zich ervan bewust dat de handelswijze van medewerkers een bijdrage levert aan de identiteit en ambities van Van Hall Larenstein.

Op basis van de omgevingsanalyse kiest Van Hall Larenstein een profiel met drie samenhangende speerpunten. Dit zijn tegelijkertijd de drie domeinen binnen de hogeschool: Animals and Business, Delta Areas and Resources en Food and Dairy. De speerpunten vormen de kaders voor de beleidskeuzes op het gebied van onderwijs, onderzoek en contractactiviteiten. De opleidingen en lectoraten maken onderdeel uit van de domeinen (zie bijlage 2).

Onze visie en missie laat zien dat Van Hall Larenstein een duidelijk profiel kiest, waarmee wij ons kwalitatief en inhoudelijk onderscheiden van andere hogescholen. In 2016 is het College van Bestuur gestart met het proces om te komen tot het nieuwe Instellingsplan 2018-2021. Gesprekken zijn gevoerd met interne en externe stakeholders om te reflecteren op de huidige koers en resultaten. Daarnaast is samen gekeken naar de toekomst. Wij constateren op basis van deze gesprekken dat er draagvlak is voor ons profiel en dat onze speerpunten worden herkend, zowel intern en extern. Onze visie en missie zijn passend voor de hogeschool. Drie domeinen met Applied Research Centre's geven focus en massa in onderwijs en onderzoek: Animals and Business, Delta Areas and Resources, en Food and Dairy.

Wij werken vanuit onze visie, missie en profiel. Dit krijgt onder ander vorm in ons beleid, organisatie-inrichting, huisvesting, kwaliteitszorg, onderwijs- en onderzoeksportfolio en onderwijsconcept.

Onze visie en missie worden toegelicht in de volgende video:
https://www.youtube.com/watch?v=BTB3quVOETQ&feature=youtu.be

1.2 Belangrijkste kengetallen en resultaten

In 2016 studeerden 4.239 studenten aan Van Hall Larenstein, exclusief masterstudenten. De instroom in 2016 is met 1.150 studenten iets lager dan de instroom in 2015. Het aantal afgestudeerde bachelor studenten is met 6,8% gestegen ten opzichte van 2015. Het netto resultaat en het totale vermogen volgen de positieve trend van de afgelopen vier jaar.

De onderstaande tabel laat de ontwikkeling van de studentenaantallen, aantal gediplomeerden, aantal medewerkers en de financiële situatie zien.

Tabel 1. Belangrijkste kengetallen Van Hall Larenstein 2016

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Studenten (totaal per 1 oktober per meetjaar, exclusief master)[1]	**4.001**	**4.013**	**4.162**	**4.182**	**4.220**	**4.239**
Instroom bachelor en Ad	1.130	1.101	1.312	1.257	1.211	1.150
Instroom master	89	54	81	33	59	50
Afgestudeerden bachelor[2]	579	621	460	556	532	568
Afgestudeerden Associate degree[2]	25	28	37	48	36	41
Afgestudeerden master	60	65	32	72	19	50[3]
Gemiddeld personeelsbestand (totaal in fte)	376	388	394	417	435	449
Netto resultaat (€ x 1.000)	1.095	1.273	2.213	4.261	42	54

[1] *Hoofdinschrijving bij Van Hall Larenstein, bron 1CijferHO 1-10-2015*
[2] *Per studiejaar op peildatum 1 oktober.*
[3] *Het studiejaar masteropleidingen loopt van 01-10-2015 tot 01-10-2016.*

Vermogen (€ x mln.)						
Vermogen in vaste activa	22,2	22,2	23,4	22,9	31,0	38,6
Eigen vermogen	7,5	8,8	11,0	15,2	15,3	15,3
Totaal vermogen	39,2	38,1	41,3	43,5	43,9	49,1
Solvabiliteitsratio	19,1%	23,0%	26,6%	35,1%	34,8%	31,2%

Liquiditeit						
Liquide middelen (€ x mln.)	13,2	12,1	14,8	14,6	9,4	5,0
Current ratio	0,8	0,8	0,9	1,0	0,6	0,6

Het gemiddelde fte-bestand is in 2016 met 14 fte's gestegen ten opzichte van 2015, dit betreft zowel een toename van het onderwijzend personeel, lectoren als ondersteunend personeel.

In 2016 ligt het eigen vermogen op hetzelfde niveau als in 2015 en is de solvabiliteitsratio gedaald van 34,8% in 2015 naar 31,2% in 2016, door een afname van het balanstotaal als gevolg van investeringen in verbouwingen. Deze daling ligt in lijn met de begrote solvabiliteitsratio over 2016. De ratio ligt nog ruim boven de norm van 30%.

De liquide middelen zijn afgenomen van € 9,4 mln. in 2015 naar € 5,0 mln. in 2016. Naast de jaarlijkse aflossing van de langlopende lening van € 0,8 mln., zijn de vrij beschikbare liquide middelen aangewend om de verbouwing in Leeuwarden te financieren.

1.3 Maatschappelijk Verantwoorde Organisatie (MVO)

Duurzaamheid is een centraal thema binnen Van Hall Larenstein. In het onderwijs en onderzoek en in de bedrijfsvoering. Het thema is onderdeel van de kernwaarden en van de strategische hoofddoelen in het Instellingsplan 2014-2017. Onze missie en visie met betrekking tot onze maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn verder uitgewerkt in de beleidsnotitie MVO 2015-2017.

Om te toetsen of we onze ambitie als groenste hogeschool waarmaken, hebben we drie kritische prestatie-indicatoren opgesteld: een MVO-keurmerk voor de organisatie als geheel, een keurmerk Duurzaam Hoger Onderwijs voor de opleidingen op basis van drie AISHE-sterren en BREEAM duurzame gebiedsontwikkeling[4]. De drie KPI's versterken elkaar. De MVO-organisatietoets richt zich op de gehele organisatie vanuit het managementsysteem. De keurmerken BREEAM en AISHE zijn uitwerkingen op een specifiek gebied, respectievelijk het onderwijs en de omgeving. Na een toelichting van het behaalde MVO-keurmerk in de onderstaande paragrafen, lichten we in hoofdstuk 3 de voortgang toe met betrekking tot de AISHE-sterren en in hoofdstuk 6 rapporteren we over de voortgang op het gebied van BREEAM.

Van Hall Larenstein gebruikt de Global Reporting Initiative (GRI) richtlijnen voor duurzaamheidsverslaglegging, die ons helpen om zo volledig mogelijk onze stakeholders te informeren. In elk hoofdstuk rapporteren wij over de ontwikkelingen rondom duurzaamheid, gekoppeld aan het onderwerp van het hoofdstuk.

MVO-keurmerk gehaald
In 2016 heeft Van Hall Larenstein als eerste hogeschool in Nederland het MVO-keurmerk 'toegewijd' behaald. Dit betekent dat wij ons aantoonbaar inzetten voor onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Doordat ons beleid gericht is op aantoonbare resultaten en we onze processen hierop aanpassen. En we hier vervolgens tot in de vezels van onze organisatie over communiceren. Het auditteam is van oordeel dat er op voldoende terreinen beslissende stappen gezet zijn, in het bijzonder op

[4] *BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) is een beoordelingsmethode om de duurzaamheidprestatie van gebouwen te bepalen. Het derde keurmerk BREEAM-NL Gebiedsontwikkeling beoordeelt de duurzaamheidprestatie van een gebiedsontwikkeling (bron: breeam.nl/over-breeam).*

de kerngebieden voor een instelling voor hoger onderwijs. Het beoordelingsrapport beschrijft onder meer dat:

- er in het onderwijs veel op gang is gebracht via het behalen van drie AISHE-sterren
- het onderzoek het volgende MVO-niveau 'erkend' al heeft bereikt
- op de 'Planet'-aspecten Van Hall Larenstein concrete doelstellingen heeft voor een neutrale impact op haar fysieke omgeving.
- de hogeschool studenten, medewerkers en maatschappelijk partijen betrekt bij uiteenlopende aspecten van haar MVO-beleid
- voor de internationaliseringsactiviteiten de hogeschool kiest voor aansluiting bij de richtlijnen van de RVO voor verantwoord internationaal zaken doen.

We zijn nog niet klaar. Voor 1 januari 2018 willen we ook het volgende niveau 'erkend' in ontvangst nemen. Dit houdt in dat we op de ingeslagen koers door gaan en op alle benoemde MVO-gebieden aantoonbare resultaten behalen, hierover helder naar onze omgeving communiceren in een tweezijdige communicatie. De bovengenoemde aanbevelingen en de geplande resultaten in ons MVO-beleid 2015-2017 zijn uitgewerkt in het implementatieplan MVO 2016-2017. De Green Office- en duurzaamheidsteams zijn betrokken bij het opstellen en uitvoeren van het implementatieplan. Van Hall Larenstein versterkt komend jaar onder andere de impact van Green Office, de externe profilering in samenspraak met maatschappelijke partijen en de beheersmaatregelen voor verantwoord zaken doen in onze speerpuntlanden.

Zilveren SustainaBul
De SustainaBul is de ranglijst van Nederlandse universiteiten en hogescholen op het gebied van duurzaamheid en is een initiatief van studentennetwerkorganisatie Studenten voor Morgen. Van Hall Larenstein doet vanaf 2015 mee aan de SustainaBul. Als deelnemende hogeschool hebben we een vragenlijst ingevuld, en met voorbeelden en documenten moeten aantonen hoe wij presteren.

Vorig jaar behoorde we tot de laatste zeven instellingen, buiten de top vijftien instellingen. Dit jaar scoort de hogeschool zilver in de SustainaBul 2016. Van Hall Larenstein steeg naar de tiende plek van de top vijftien. In totaal deden twintig instellingen mee. De top vijf van de ranglijst valt in de categorie goud.

Het College van Bestuur nam op 20 mei 2016 deze prijs in ontvangst tijdens de 'De Nationale Dag voor Duurzaamheid in het Hoger Onderwijs 2016'. Bij de uitreiking waren er ook studenten van de Green Office van Van Hall Larenstein aanwezig.

1.4 Vooruitblik 2017

In het jaarplan van Van Hall Larenstein presenteert het CvB de speerpunten en prioriteiten voor het betreffende kalenderjaar. In het jaarplan worden ook specifieke projecten opgenomen die bijdragen aan het realiseren van de ambitie in het Instellingsplan 2014-2017. In de begroting zijn middelen beschikbaar gesteld voor deze projecten.

Het jaarplan voor 2017 staat in het teken van een inhoudelijke verdiepings- en kwaliteitsslag van de ingezette koers om onze doelen in het Instellingsplan 2014-2017 'Op weg naar de groenste hogeschool' te bereiken. De speerpunten voor 2017 zijn een hogere kwaliteit van het onderwijs en praktijkgericht onderzoek, meer bekendheid, duurzaamheid, een financieel solide organisatie en het verminderen van de werkdruk.

- **Hogere kwaliteit**: Het werken aan een hogere kwaliteit van onderwijs, onderzoek en ondersteuning. Dit leidt tot hogere tevredenheid van studenten, het werkveld en alumni in bijvoorbeeld de NSE, HBO-monitor en andere evaluaties. Kwalitatief goed onderzoek maakt ons

een sterke samenwerkingspartner voor onderzoeksprojecten. Eind 2017 genereren wij 15% omzet vanuit externe onderzoeksgelden.
- **Onderwijskundig gesprek**: Veel veranderingen worden geïmplementeerd en vragen verdieping door het onderwijskundige gesprek te voeren in de teams over wat kwalitatief goed onderwijs is en gezamenlijk een actieplan te maken voor verbetering.
- **Verminderen werkdruk**: Het faciliteren en ondersteunen van de inrichting van de resultaatverantwoordelijke teams en het verbeteren van de werkprocessen.
- **(Internationale) Profilering**: Van Hall Larenstein versterkt haar profilering en zichtbaarheid in het werkveld en onder potentiele studenten. Het is de ambitie om de instroom vergroten van nationale en internationale studenten.
- **Duurzaamheid**: Eind 2017 hebben alle opleidingen de audits afgerond voor het AISHE-certificaat drie sterren, heeft de hogeschool het MVO-keurmerk niveau 'erkend' behaald en is er zicht op de mogelijkheid om de BREEAM certificering voor onze gebouwen dan wel onze omgeving te realiseren.

Vooruitblik 2017 financieel

Begrote resultaat
De begroting van 2016 sluit met een resultaat van € 0. Dit is conform de interne rendementseis.

Investeringsbeleid
De begrote investeringen over 2017 bedragen € 1,7 mln., bestaande uit:
- Investeringen in Voedingsapplicatiecentrum voor € 0,7 mln. Dit betreft de eigen bijdrage in de investeringen van € 3,2 mln., die voor € 2,5 mln. wordt gedekt uit de subsidie van de provincie Friesland en bedrijfsleven. Dit bedrag maakt onderdeel uit het verbouwingsbudget Leeuwarden van € 8,1 mln.
- Investeringen in inventaris en ICT voor € 1,0 mln., dit betreffen zowel uitbreidings- en vervangingsinvesteringen.

Conform de missie van de hogeschool maken de duurzame en groene investeringen een belangrijk deel uit van de gerealiseerde investeringen in 2016.

Liquiditeit
De verwachting is dat deze per 31-12-2017 uitkomt op 0,48, een afname van 0,08 ten opzichte van 2016. De geprognosticeerde current ratio per 31-12-2016 bedraagt 0,56.

Bij een current ratio van 0,7 is er voor Van Hall Larenstein sprake van een gezonde financiële positie, met inachtneming van een structurele post aan vooruit ontvangen collegegelden en projectgelden. De geprognosticeerde current ratio per 31-12-2016 valt een fractie lager uit, doordat de vooruit ontvangen projectgelden hoger liggen dan is ingerekend in de current ratio.

Het begrote saldo liquide middelen per 31-12-2017 bedraagt € 4,4 mln., ten opzichte van het begrote saldo per 31-12-2016 van € 6,8 mln., een afname van € 2,2 mln. Deze afname wordt voornamelijk veroorzaakt door 2 factoren:

- De aflossing van de BNG lening van € 0,7 mln., die direct op de depositorekening wordt afgeboekt.
- De verbouwingen van de locatie Leeuwarden die gedeeltelijk uit eigen liquide middelen zijn gefinancierd.

Het saldo liquide middelen van € 4,4 mln. betreft de niet vrij beschikbare liquide middelen van de BNG depositorekening, die volledig wordt gebruikt voor de aflossing van de BNG lening, het saldo van de

deposito neemt evenredig af met het saldo van de lening. Het begrote saldo vrij beschikbare middelen per 31 december 2017 bedraagt nihil.

Solvabiliteit

De begrote solvabiliteitsratio per 31 december 2017 bedraagt de solvabiliteit 33,4%, een toename van 2,1% ten opzichte van de gerealiseerde ratio per 31 december 2016.

De solvabiliteit per 31 december 2016 bedraagt 31,2%. Op basis van de jaarrekening 2015 bedroeg de ratio 34,8%, de afname van 3,6% is het gevolg van de investeringen in de verbouwing van de locatie Velp en Leeuwarden, wat heeft geleid tot een toename van het balanstotaal bij een gelijkblijvend eigen vermogen.

In de begroting 2017 is onder de langlopende schulden is de lening van ABN-AMRO opgenomen met een hoofdsom van € 8,0 mln. waarop ieder kwartaal € 0,1 mln. wordt afgelost, voor de financiering van de verbouwingen. Daarnaast heeft Van Hall Larenstein nog een kredietfaciliteit bij de ABN-AMRO van € 2,0 mln..

De begrote solvabiliteit van 33,4% ligt ruim hoger dan het normpercentage van 30% dat Van Hall Larenstein als uitgangspunt hanteert.

2. Onderwijs

Als groene hogeschool op twee locaties in Nederland en met een grote variatie aan opleidingen is de bijdrage aan het groene domein groot, zowel regionaal, landelijk als internationaal. In het onderwijs staat de implementatie van het onderwijsconcept en de kwaliteit centraal in de resultaten en ontwikkelingen in 2016.

Behaalde resultaten

- Stijging internationale studenten met 4,8% t.o.v. 2015
- Goedkeuring start nieuwe opleidingen Ad Land en Watermanagement (voltijd en deeltijd), Master Innovative Dairy Chain Management en Fasttrack Land en Watermanagement
- Jaar 1 en 2 van alle opleidingsprogramma's vernieuwd
- Meer en beter onderzoek in de opleidingen
- Kwaliteit toetsen en eindwerken verbeterd
- Studiesucces: 59,9%

2.1 Profilering

Een duidelijk profiel en de aansluiting bij de regionale en nationale vraag zijn belangrijke criteria voor de strategische keuzes van de hogeschool in de herordening van het opleidingsaanbod en differentiatie in het onderwijs. Bij de ontwikkeling van het onderwijsaanbod is het profiel van Van Hall Larenstein leidend.

Elke opleiding heeft haar profilering aangescherpt met de vijf kenmerken van ons vernieuwde onderwijsconcept. De vijf kenmerken zijn:

- echte wereld centraal
- keuzevrijheid
- diversiteit
- up-to-date inzet van digitale middelen
- toegepast onderzoek, internationalisering en duurzaamheid in de eindcompetenties

In september 2016 zijn de studenten van cohort 2015 gestart met het tweede jaar van hun opleiding in de nieuwe vorm conform het nieuwe onderwijsconcept. In 2017 starten zij met hun derde jaar.

Van Hall Larenstein heeft ten aanzien van onderwijsdifferentiatie de meeste doelen behaald. De afgesproken wijzigingen en vernieuwingen in het opleidingsaanbod zijn gerealiseerd, waaronder een nieuwe Associate degree (Ad) die vraaggestuurd is ontwikkeld. De Reviewcommissie constateert ten behoeve van de beoordeling van de Prestatieafspraken 2012-2015 dat het profiel van Van Hall Larenstein steeds meer aansluit bij het landelijk beleid en vragen vanuit het bedrijfsleven, met focus op ondernemersgerichtheid, duurzaamheid en internationale competenties. Van Hall Larenstein geeft dit vorm door praktijkgericht onderzoek uit te bouwen dat is verbonden aan het onderwijs. We onderhouden een sterke verbinding met het werkveld, vernieuwen het opleidingsaanbod en versterken de internationale oriëntatie van het onderwijs.

De volgende hoofdstukken laten zien welke ontwikkelingen in 2016 hebben plaatsgevonden op de thema's die voor ons belangrijk zijn vanuit ons profiel. Daarbij volgen wij tevens de externe ontwikkelingen die invloed hebben op ons onderwijs en onderzoek, zodat we hier tijdig op in kunnen spelen en rekening mee kunnen houden.

2.2 Externe ontwikkelingen in onderwijsland

Wet versterking bestuurskracht
Op 15 juni 2016 is het wetsvoorstel Versterking Bestuurskracht onderwijsinstellingen vastgesteld. Met deze wet worden belangrijke stappen gezet om de rol van de medezeggenschap binnen scholen en instellingen te versterken. Ook introduceert de wet enkele voorschriften die de positie van bestuurders van onderwijsinstellingen raken. In 2017 besluit Van Hall Larenstein over de wijze van implementatie van de wet. De delen die betrekking hebben op de opleidingscommissies treden op 1 september 2017 in werking, met uitzondering van de bepaling over de verkiezingen. Van Hall Larenstein kiest ervoor om de implementatie van de taken van de opleidingscommissies te vervroegen naar 1 januari 2017.

Opleidingscommissie
Op 15 juni 2016 is het wetsvoorstel 'versterking van de bestuurskracht van onderwijsinstellingen' vastgesteld. Dit wetsvoorstel heeft consequenties voor de taken van de opleidingscommissies. De opleidingscommissie krijgt meer taken en bevoegdheden in het bevorderen en waarborgen van de kwaliteit van de opleiding. Opleidingscommissies zijn een belangrijke actor in het monitoren van de kwaliteit binnen de opleiding.

De rol van de opleidingscommissie rol wordt versterkt doordat zij instemmingsrecht krijgt op een deel van de Onderwijs- en Examenregeling (OER). De opleidingscommissies hebben daarnaast het recht om verkiezingen te organiseren voor de opleidingscommissie, om studenten en docenten de opleidingscommissie van hun opleiding te laten kiezen. Van Hall Larenstein kiest ervoor om de implementatie van de taken van de opleidingscommissies met betrekking tot de OER te starten vanaf het OER 2017-2018. Het proces om de OER 2017-2018 vast te stellen loopt in onderwijsjaar 2016-2017.
De bovengenoemde wetswijziging met betrekking tot de opleidingscommissie zijn verwerkt in het reglement van de opleidingscommissies. De Medezeggenschapsraad heeft in 2016 ingestemd met het nieuwe reglement.

Wet invoering Associate degree
De Associate degree (Ad) wordt een aparte opleiding, los van de hbo-bachelor. Het hoger onderwijs krijgt er hiermee een zelfstandig opleidingsniveau bij waardoor er voor studenten nog meer te kiezen valt. Door de Ad los te koppelen, hoeft de lesstof van de Ad niet meer één op één aan te sluiten op die van de verwante bacheloropleiding. Dit biedt ruimte voor een eigen gezicht en profilering van de Ad. Zo kunnen Ad's straks als aantrekkelijke duale opleiding, in voltijd en deeltijd worden vormgegeven. Er ontstaat ruimte voor mengvormen van bestaande opleidingen ('crossovers') en geheel nieuwe opleidingen.

Van Hall Larenstein volgt de ontwikkelingen op het terrein van de Ad's in het zogenaamde 'Overijssels netwerk' een overleg van een aantal hbo's en mbo's in het oosten van het land (Overijssel convenant). Het netwerk stemt het aanbod Ad's af in de regio en werkt samen bij het ontwikkelen van Ad's door materiaal en ervaringen uit te wisselen. Tevens stemt Van Hall Larenstein landelijk het aanbod groene Ad's af met de andere groene hogescholen.

Kamerbrief Loopbaanoriëntatie en –begeleiding
Leerlingen- en studentenorganisaties zijn ontevreden over de huidige loopbaanoriëntatie en –begeleiding (LOB). Goede LOB op het vo en mbo kan voorkomen dat jongeren een verkeerde studiekeuze maken. Tegelijkertijd wordt door LOB interesses en talenten ontdekt, gelijke kansen bevorderd en uitval en studieswitch verminderd. De minister zet een drietal actielijnen in gang: bevordering kwaliteit LOB, betere samenwerking bij onderwijsovergangen (zoals mbo-hbo) en betere informatie over het beroepenveld en vervolgonderwijs. De actielijnen worden de komende jaren in gang gezet. Van Hall Larenstein monitort de raakvlakken met onze studieloopbaanbegeleiding en de aansluiting tussen mbo of vo en hbo.

Kamerbrief gelijke kansen in het onderwijs
Om elk kind, ongeacht afkomst, zijn of haar talenten ten volle te kunnen laten ontplooien heeft Minister Bussemaker in oktober 2016 een kamerbrief geschreven een actieplan geschreven om dit ook in de praktijk te kunnen realiseren. Het actieplan bevat maatregelen voor de hele onderwijskolom. Een deel van die maatregelen heeft betrekking op het hoger onderwijs: het verbeteren van de doorstroom mbo-hbo en de toegankelijkheid van het hoger onderwijs, investering in docenten door middel van beurzen en de inzet van hbo-studenten als rolmodel/coach voor jongeren in het vo of mbo. Voor de eerste maatregel (het verbeteren van doorstroom mbo-hbo) komen middelen vrij voor samenwerkende instellingen en innovaties bedacht door studenten om de overstap te verbeteren.

Ontwikkelagenda groen onderwijs
Overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisatie en onderwijsinstellingen presenteren de Ontwikkelagenda groen onderwijs 2016-2025. De Nederlandse groene sector behoort tot de wereldtop. Om deze positie vast te kunnen houden is een blijvende investering in groene kennis en innovatie nodig. Het groene onderwijs (vmbo, mbo, hbo en Wageningen Universiteit) heeft daarom met het ministerie van Economische Zaken en het bedrijfsleven een strategisch akkoord gesloten. De kwaliteit en inhoud van de opleidingen moet nog beter gaan aansluiten op de vraag vanuit het bedrijfsleven. Daarnaast moet volgens het akkoord het aantal afgestudeerden uit het groene onderwijs groeien. De vier groene hogescholen moeten in 2025 een krachtig profiel en een sterke relatie in hun regio hebben. Van Hall Larenstein hanteert de ontwikkelagenda als belangrijk kader in het proces om te komen tot een nieuw Instellingsplan 2018-2021 en voor het maken van keuzes bij het portfolio opleidingen en lectoraten.

Leven lang leren
Vanaf het studiejaar 2016 zijn de pilots flexibilisering en experimenten vraagfinanciering van start gegaan. Acht hogescholen mogen in de pilots de vaste onderwijsprogramma's loslaten en gaan werken op basis van leeruitkomsten. Zij mogen in experimenten met vraagfinanciering onderwijs in modules aanbieden en opleidingen buiten de eigen vestigingsplaats verzorgen, bijvoorbeeld op de werkplek van de deeltijdstudent. Van Hall Larenstein volgt deze ontwikkelingen op de voet.

Stimulering hbo-masteropleidingen
Het Landelijk Platform Professional Masteropleidingen heeft een actieplan opgesteld en op een conferentie dit plan aan de minister aangeboden. De ontwikkeling van hbo masteropleidingen zal de komende jaren gestimuleerd worden, waarbij de beperkingen voor de bekostiging ten dele worden opgeheven. Van Hall Larenstein heeft mede op basis van het actieplan de notitie masteropleidingen opgesteld, als onderdeel van het beleid op Leven Lang Leren.

2.3 Het onderwijsaanbod

Van Hall Larenstein telt per 1 september 2016 veertien bacheloropleidingen, drie professionele masteropleidingen en zeven associate degrees (ziet tabel 2). Van de veertien bacheloropleidingen worden de volgende vier opleidingen zowel in Leeuwarden als Velp aangeboden: Bedrijfskunde en Agribusiness, Dier- en Veehouderij, Management van de Leefomgeving en Voedingsmiddelentechnologie.
Een substantiële aanpassing in het onderwijsaanbod is de nieuwe Ad Land- en Watermanagement die op 1 september 2016 is gestart.

Daarnaast is bij de nieuwe professionele master Innovative Dairy Chain Management in november 2016 de Toets Nieuwe Opleiding afgenomen door de NVAO met positief resultaat. Dit betekent dat de nieuwe opleiding start op 1 september 2017. Deze master wordt vormgegeven vanuit de samenwerking met Dairy Campus.

Tot slot krijgt de Ad Melkveehouderij een nieuwe specialisatie, namelijk Biologische Melkveehouderij. Deze start per 1 september 2017.

Tabel 2. Opleidingsaanbod per 1 september 2016

LEEUWARDEN		
Naam opleiding	Vorm	LSAT
Associate Degree		
Duurzaam Bodembeheer	deeltijd	80070
Duurzame Watertechnologie	deeltijd	80069
Integrale handhaving Omgevingsrecht	deeltijd	80023
	voltijd	80023
Melkveehouderij	voltijd	80044
Ondernemerschap	voltijd	80043
Bachelor		
Bedrijfskunde en Agribusiness	voltijd	34866
Biotechnologie (samen met NHL)	voltijd	34331
Dier en Veehouderij	voltijd	34869
Diermanagement	voltijd	34333
International Business and Management Studies (samen met Stenden en NHL)	voltijd	34936
Kust en Zeemanagement	voltijd	39204
Management van de leefomgeving	voltijd	34859
Milieukunde	deeltijd	34284
	voltijd	34284
Tuin en Akkerbouw	voltijd	34868
Voedingsmiddelentechnologie (samen met NHL)	voltijd	34856

VELP		
Naam opleiding	Vorm	LSAT
Associate Degree		
Land- en Watermanagement	deeltijd	80128
	voltijd	80128
Tuin- en Landschapsinrichting	deeltijd	80068
	voltijd	80068
Melkveehouderij	voltijd	80044
Ondernemerschap	voltijd	80043
Bachelor		
Bedrijfskunde en Agribusiness	voltijd	34866
Bos- en Natuurbeheer	deeltijd	34221
	voltijd	34221
Dier en Veehouderij	voltijd	34869
International Development Management	voltijd	34203
Land- en Watermanagement	deeltijd	34226
	voltijd	34226
Management van de leefomgeving	voltijd	34859
Tuin- en Landschapsinrichting	deeltijd	34220
	Voltijd	34220
Voedingsmiddelentechnologie	voltijd	34856
Post-initiële master		
Agricultural production Chain Management	voltijd	70058
Management of Development	voltijd	70057
Project- en Procesmanagement in the Domain of land and Water	voltijd	70056

Majors, minors en versnelde trajecten

Alle majors ondersteunen een of meerdere speerpunten van het profiel en worden over de opleidingen heen vastgesteld. Het majorportfolio is geëvalueerd om de majors in aantal en inhoud beter aan te laten sluiten bij de profilering van de school en het domein inclusief duurzaamheid, de vraag van het werkveld, en de financiële haalbaarheid. Ook de mogelijkheden voor uitwisseling met andere hogescholen en multidisciplinaire samenwerkingen zijn gestimuleerd, met als doel kennisuitwisseling- en vermeerdering. Het aantal majors is teruggebracht. Per opleiding is gekozen of de implementatie start in 2016-2017 of parallel aan de implementatie van het nieuwe onderwijsconcept.

De notitie minoren is opgesteld om opleidingen en studenten helderheid te geven wat de precieze mogelijkheden zijn voor het vormgeven en wijzigen van minors binnen de kaders van het onderwijsconcept.

De WHW biedt sinds 2013-2014 de mogelijkheid aan hbo-instellingen om een versneld traject aan te bieden. In de notitie ‘versnelde trajecten’ zijn in 2016 de argumenten en het proces voor onder andere een bachelor van drie jaar voor vwo-gediplomeerde vastgelegd. Bij Van Hall Larenstein zijn verschillende opleidingen bezig met het ontwikkelen van een versneld traject. De Engelstalige fasttrack bij de opleiding Land- en Watermanagement start in september 2017. Van Hall Larenstein zal voor dit versnelde traject nationaal en internationaal studenten werven, zodat de opleiding wordt verzorgd vanuit een international classroom.

Plannen nieuwe opleidingen en uitstroomdifferentiaties
Vanaf 2016-2017 werkt Van Hall Larenstein aan de volgende nieuwe opleidingen die ons profiel versterken en aansluiten bij de vraag van het werkveld:

- Master Land en Watermanagement
- Associate degree Bos- en Natuurbeheer
- Internationale route binnen bachelor Bos- en Natuurbeheer
- Voltijd bachelor Management van de Leefomgeving in Velp
- Associate degree voor Voedingsmiddelentechnologie in Velp

2.4 Beleid

Het jaar 2016 stond in het teken van beleidsimplementatie. Het onderwijsconcept dat we in 2014 hebben ontwikkeld is in 2016 op hoofdlijnen geïmplementeerd. In 2014 en 2015 is veel nieuw beleid opgesteld met de bijbehorende hulpmiddelen voor de implementatie. De monitoring en evaluatie van het ingezette beleid waren belangrijke aandachtspunten in 2016. Er zijn een aantal aanvullende notities opgesteld over versnelde trajecten, hbo-masters en minoren, waarin het ingezette beleid wordt geconcretiseerd.

2.5 Accreditaties

Op 20 en 21 januari 2016 vond de visitatie van de opleidingen Diermanagement en Dier- en Veehouderij plaats. Het eindoordeel was positief (voldoende), wat de NVAO in haar accreditatiebesluit van 31 oktober heeft bekrachtigd. Daarmee zijn de afgestudeerden van deze opleidingen vanaf 1 september 2016 gerechtigd de graad Bachelor of Science te voeren. Binnen Diermanagement is hiermee ook het curriculum proefdierbeheer opnieuw erkend als hbo-opleidingstraject tot bevoegd biotechnicus conform de Dierproevenregeling 2014.

Op 3 juni was het locatiebezoek van de Toets Nieuwe Opleiding (TNO) voor de Associate degree Land- en Watermanagement. Het resultaat was positief onder voorwaarden. De opleiding mocht starten per 1 september 2016. Het formele NVAO-besluit is gedateerd op 31 augustus 2016. Voor de Toets Nieuwe Opleiding voor de master Innovative Dairy Chain Management was het locatiebezoek op 15 november 2016. Ook dit leidde tot een positief oordeel onder voorwaarden, zodat deze nieuwe opleiding per 1 september 2017 van start kan. Het formele NVAO-besluit wordt op 31 januari 2017 gedateerd.

Voor de opleiding Tuinbouw en Akkerbouw zijn in november 2016 ten behoeve van de heraccreditatie alle documenten ingeleverd bij het beoordelingspanel van evaluatiebureau NQA. Op 17 januari 2017 is het locatiebezoek, dat leidt tot een beoordelingsrapport waarmee voor 1 mei 2017 de accreditatie-aanvraag bij de NVAO kan worden gedaan.

Voor het organiseren van de accreditaties van de volgende tien opleidingen is eind 2016 een aanbestedingstraject gepubliceerd. Voor 2017 staat de voorbereiding op stapel voor de accreditaties van de opleidingen Voedingsmiddelentechnologie en Management van de Leefomgeving. Net als bij de laatste twee visitatierondes is hierbij afstemming binnen het hoger agrarisch onderwijs (HAO) nodig voor de indiening van de panelaanvraag. Een Toets Nieuwe Opleiding staat in 2017 gepland voor de Associate degree Voedingsmiddelentechnologie en een (joint) master Deltatechnologie.

2.6 Kwaliteit

Van Hall Larenstein biedt onderwijs van goede kwaliteit. Van Hall Larenstein borgt de kwaliteit van het onderwijs en praktijkgericht onderzoek via een kwaliteitssysteem. De Planning- en Control-cyclus (P&C-cyclus) staat centraal in de kwaliteitszorg. In de P&C-cyclus wordt de PDCA-cyclus op drie niveaus doorlopen: instellingsniveau, directieniveau en op het niveau van opleiding, Applied Research Centre en stafafdeling.

Van Hall Larenstein hanteert verschillende indicatoren om de kwaliteit van het onderwijs te borgen en te verbeteren. Deze indicatoren zijn samen te vatten in een aantal thema's: docentkwaliteit en kwaliteit toetsen en eindwerken, studiesucces, tevreden studenten, tevreden alumni en werkveld. Na een korte meta-analyse van de kwaliteit van het onderwijs van de hogeschool, geven we per thema een beeld van de resultaten. De meeste thema's zijn ook opgenomen in de prestatieafspraken 2012-2015 en het Instellingsplan 2014-2017.

Meta-analyse kwaliteit
Een belangrijke mijlpaal om mee te beginnen is dat de realisatie van de prestatieafspraken 2012-2015 van Van Hall Larenstein positief is beoordeeld door de Reviewcommissie. Van Hall Larenstein heeft zes van de zeven verplichte prestatie-indicatoren gerealiseerd en haar ambities op het gebied van profilering en zwaartepuntvorming waargemaakt. Ondanks de ontvlechting met Wageningen University & Research en vele noodzakelijk kwaliteitsverbeteringen is het Van Hall Larenstein gelukt om de beoogde prestaties te realiseren.

De sterke en zwakke eigenschappen van de hogeschool in 2016 zijn grotendeels hetzelfde als in 2015. Onze goede eigenschappen zijn: goede sfeer, stage-ervaring, groepsgrootte, studieomgeving, communicatieve vaardigheden, samenwerken met andere studenten, studieomgeving, huisvesting, onderzoek en internationale oriëntatie. Ook de meeste aandachtspunten voor Van Hall Larenstein zijn tot nu toe nog stabiel: het rendement, contact met de student, informatievoorziening en faciliteiten. Daarnaast richten wij ons op het verbeteren van de tevredenheid over toetsing en beoordeling, tevredenheid over docenten, voorbereiding op de arbeidsmarkt, stage voorbereiding en begeleiding, kwaliteitszorg.

De afgelopen twee jaar is gewerkt aan het verbeteren van het tijdig inleveren van roosters en cijfers. We zijn dan ook blij dat er een stijging is te zien in de studenttevredenheid in de Nationale Studenten Enquête over de informatievoorziening over studievoortgang. De verbouwing in Velp heeft geleid tot stijgende tevredenheid van de studenten van de opleidingen in Velp over de faciliteiten. De verwachting is dat de dalende trend van tevredenheid over de faciliteiten in Leeuwarden doorbroken zal worden na de afronding van de verbouwing in Leeuwarden.

Ondanks de stabiliteit in de sterke eigenschappen en verbeterpunten, volgt de tevredenheid op veel onderdelen een licht dalende trend. Deze ontwikkeling heeft de volle aandacht van het College van Bestuur. Zo worden er in komende periodes onder meer gesprekken met studenten gevoerd over hun beleving en wensen op dit belangrijke aandachtsgebied.

Kwaliteitsverbetering
De ingezette verbetermaatregelen in het nieuwe onderwijsconcept zullen naar verwachting komende jaren hun vruchten afwerpen. Het nieuwe onderwijsconcept stelt ons in staat om efficiënt te kunnen werken, waarbij individuele leerroutes voor studenten mogelijk gemaakt worden en direct contact tussen student en begeleider gefaciliteerd wordt. De onderwijskundige versterking heeft een cruciale rol gespeeld in de implementatie en de kwaliteitsverbetering.

Voorbeelden van de verbetermaatregelen zijn de implementatie van de studiekeuzecheck, de onderzoeksleerlijn, het afstudeerprotocol, professionaliseringsplan, internationalisering in de eindcompetenties, het nieuwe toetsbeleid en de uitvoering van de nieuwe notitie Organisatie aansluiting vo en mbo. De studenten van cohort 2015 en 2016 volgen nu hun opleiding in het nieuwe onderwijsconcept. De ingezette verbetermaatregelen in het nieuw onderwijsconcept zullen naar verwachting zichtbaar hun vruchten afwerpen wanneer meerdere cohorten studeren in het aangepaste programma. Komende jaren zullen we zien of studenten en alumni tevredener zijn en of de studievoortgang is verbeterd.

De gesignaleerde verbeterpunten maken dat het jaar 2017 in het teken staat van een inhoudelijke verdiepings- en kwaliteitsslag van de ingezette koers. Het kwaliteitsbesef is vergroot door verantwoordelijkheden voor kwaliteit en resultaten lager te beleggen in de resultaatverantwoordelijke teams. De regierolhouders kwaliteit per team begeleiden en faciliteren deze gesprekken als onderdeel van de kwaliteitsverbetercyclus. Wat verstaan we onder kwaliteit, wat is een kwaliteitscultuur en hoe realiseren we kwalitatief goed onderwijs voor onze studenten en het werkveld? Het antwoord en het verwezenlijken van dit antwoord is onderdeel van de jaarlijkse kwaliteitsverbeteringscyclus van de resultaatverantwoordelijke teams en directies. Evenals de ervaren werkdruk. De ervaren werkdruk heeft ook invloed op de kwaliteit. De genomen maatregelen op verschillende niveaus moeten de teams meer ruimte geven voor kwaliteitsslagen.

Naast de ingezette verbeteringen, besteden we ook meer aandacht aan het managen van verwachtingen en het communiceren over de verbeteringen. In 2016 is extra aandacht besteed aan gesprekken met studenten en in teams om een goed beeld te krijgen van de wereld achter de cijfers in de NSE. Het gesprek over kwaliteit, het zichtbaar maken van de verbeteringen en verwachtingsmanagement zijn ook belangrijke speerpunten naar aanleiding van de NSE 2016.

In 2016 is ook weer het inventarisatie- en verbetertraject met studenten uitgevoerd, onder de slogan ‘UPgrade, In 30 dagen naar een (nog) betere hogeschool’. Het gekozen thema in Upgrade was studiefaciliteiten. Op basis van de gesprekken met de studenten is een verbeterplan opgesteld en gecommuniceerd. Direct gerealiseerde verbeteringen hebben betrekking op informatievoorziening, ateliers, stopcontacten, verlichting, schoonmaak, geur en geluid. De studenten gaven waardevolle informatie en ideeën die ons ook helpen bij het realiseren van onze duurzaamheidsambities. De andere aandachtspunten hebben meer tijd nodig. Tweemaandelijks zal een update gegeven worden over de totale realisatie. Tweewekelijks informeren we studenten over een specifieke verbetering.

Tevredenheid studenten (bijlage 6)
Studenttevredenheid staat hoog in het vaandel bij Van Hall Larenstein. Een belangrijke meting van de studenttevredenheid is de Nationale Student Enquête (NSE), een landelijk grootschalige jaarlijkse onderzoek naar de kwaliteit van opleidingen. Over het algemeen is de studenttevredenheid in de NSE 2016 over de opleidingen nog steeds goed ondanks de lichte daling naar een 3.76 (op een vijfpuntschaal) ten opzichte van een 3.8 in de NSE 2015.

Over het merendeel van de thema’s zijn studenten iets minder tevreden dan de studenten die de NSE in 2015 hebben ingevuld. Desondanks is de algemene tevredenheid over de opleiding en de tevredenheid over de sfeer relatief hoog. Vraag aan een student van Van Hall Larenstein of hij z’n opleiding zou aanraden aan familieleden vrienden of collega’s en de kans is groot dat hij deze vraag met ‘ja’ beantwoordt. We zijn blij dat de tevredenheid is gestegen over de informatie over de studievoortgang en het gebouw in Velp.

Vergeleken met het landelijke gemiddelde blijkt dat onze studenten vooral te spreken zijn over de inhoud van de opleiding en de hbo-wetenschappelijke vaardigheden, de groepsgrootte bij hoorcolleges en de verhouding kleinschalig versus grootschalig onderwijs. Dit zijn sterktes van onze hogeschool waar studenten constant tevreden over zijn. Studenten geven in de NSE 2016 ook aan dat ze tevreden zijn over wat ze tijdens hun stage hebben geleerd en over de beschikbaarheid en betaalbaarheid van woonruimte in Velp en Leeuwarden.

Tevreden alumni (bijlage 7)
De tevredenheid van alumni over de aansluiting op de arbeidsmarkt en de hogeschool meten wij met de HBO-monitor. De resultaten van de HBO-monitor 2015 zijn in 2016 bekend gemaakt. De HBO-monitor 2015 bevat het oordeel van de alumni die in 2013-2014 zijn afgestudeerd. De lage respons maakt dat de data met voorzichtigheid geïnterpreteerd moet worden. 44.1% van de uitgenodigde alumni heeft de vragenlijst ingevuld. Daarmee ligt de respons 7.2% hoger dan de landelijke gemiddelde.

De tevredenheid van onze alumni over hun studie is met 2% gestegen naar 66%. Het is onze ambitie om in 2017 een tevredenheidsscore van 70% te realiseren. Onze zijn alumni goed te spreken over:

- internationale inbedding
- praktijkgericht onderzoek
- functieniveau past bij opleidingsniveau
- functierichting past bij opleidingsrichting
- inhoudsdeskundigheid van docenten
- betrokkenheid van de docenten
- voldoende/goede aansluiting opleiding en functie

De tevredenheid over het verbeterpunt studiebegeleiding tijdens de opleiding is verbeterd en is nu hoger dan het HBO-gemiddelde. De alumni van Van Hall Larenstein geven aan dat zij middelmatig tevreden zijn over de aansluiting op de arbeidsmarkt. De werkloosheid onder de alumni is weer wat gestegen.

De resultaten zijn goed te verklaren. De alumni die in 2013-2014 zijn afgestudeerd hebben nog geen profijt gehad van de ingezette verbeteringen vanaf 2014 in het nieuwe onderwijsconcept. Daarbij is het ook belangrijk te melden dat het jaar 2013 in het teken stond van veel veranderingen en wisselingen.

De verbeterpunten naar aanleiding van de HBO-monitor 2015 zijn: de voorlichting over beroepsmogelijkheden, de voorbereiding op de beroepsloopbaan, de didactische vaardigheden van docenten, de duidelijkheid over de beoordelingscriteria en de actualiteit van de inhoud van de opleiding. Aanvullend nemen ook de domeindirecteuren en de resultaatverantwoordelijke teams van de opleidingen specifieke maatregelen om de tevredenheid onder hun alumni te verbeteren. Domeindirecteuren voeren gesprekken met alumni over de resultaten en gewenste veranderingen.

Studiesucces
Van Hall Larenstein kent drie indicatoren voor studiesucces: rendement, uitval en switch. Een relatief hoog rendement, lage uitval en lage switch zijn duidingen van kwalitatief goed en studeerbaar onderwijs.
In de praktijk blijkt dat vooral het verbeteren van rendement een lange adem vergt met structurele en systematisch monitoring.

Rendement: Aandeel herinschrijvers na het eerste jaar dat binnen vijf jaar een diploma heeft.
Uitval: Aandeel voltijds bachelor studenten dat na 1 jaar stopt met de opleiding.
Switch: Aandeel voltijds bachelor studenten dat na 1 jaar kiest voor een andere opleiding bij de hogeschool.

Om het studiesucces te verbeteren heeft Van Hall Larenstein een mix van maatregelen genomen in het onderwijsconcept. Vanaf cohort 2015 volgen studenten opleidingen die volgens het nieuwe onderwijsconcept zijn vormgegeven. Verschillende onderzoeken naar studiesucces laten zien dat de volgende maatregelen een positief effect hebben: studieloopbaanbegeleiding, persoonlijke benadering, regelmatige feedback, bindend studieadvies, kwaliteit en planning van toetsing, kwaliteit instroom, academische binding, extra ondersteuning en het monitoren van studievoortgang (Bakx & Nuland, 2015[5]; Berkel, Jansen & Bax, 2012[6]). Deze factoren zijn terug te zien in de maatregelen die de opleidingen realiseren in de onderwijsvernieuwing.

[5] *Bakx, D., & Nuland, E. v. (2015) Studiesucces verhogen. Bevindingen en maatregelen uit de literatuur, Avans Hogeschool*
[6] *Berkel, H. v., Jansen, E. & Bax, A. (2012). Studiesucces bevorderen: het kan en is niet moeilijk. Bewezen rendementsverbeteringen in het hoger onderwijs, Den Haag: Boom Lemma uitgevers, 135 pagina's.*

De hogeschoolbrede maatregelen in de onderstaande tabel zijn aangevuld met maatwerkactiviteiten per opleiding. Monitoring vindt onder andere plaats in de managementgesprekken die elk kwartaal worden gevoerd door het College van Bestuur met de directies.

Tabel 3. Hogeschoolbrede maatregelen en maatwerkactiviteiten

Doel	Maatregel
Betere aansluiting met de vooropleiding	• Resultaten van de Aansluitmonitor en Studiekeuzecheck gebruiken voor het verbeteren van de aansluiting. • Extra of aanvullend onderwijs om de benodigde voorkennis van de instroom op peil te brengen. • Intakegesprekken met studenten met een functiebeperking en met studenten die zich inschrijven voor een deeltijd opleiding. • Verbeteren aansluiting vo/mbo: docentontwikkelteams met havo-docenten en docenten van Van Hall Larenstein. Intensievere samenwerking met vooropleidingen.
Studeerbaarheid vergroten/verminderen van kansen op studievertraging	• Verminderen van het aantal toetsen: maximaal 3 toetsen per module van 7 EC. • Vergroten van de omvang van de onderwijseenheden naar 7 EC. • Besluit genomen om het BSA te verhogen naar 46 EC vanaf 2017-2018.
Kwalitatief goed en duidelijk toetsprogramma	• Werken met toetsplannen voor een sluitend niveauopbouw en borging eindniveau. • Verbeterd afstudeerprotocol en afstudeerhandleiding voor kwalitatief goede eindwerkstukken en transparante toetsing van eindcompetenties. • Werken met toetsmatrijzen, verbeterde beoordelingsformulieren en heldere beoordelingscriteria voor valide, transparante en betrouwbare toetsing. • Feedbacksessies ingeroosterd na elke periode. • Aangepaste roostering van herkansingen voor voldoende tijd om te leren en wegneming van concurrentie met de volgende toets. • Variatie in vormen van toetsen om aan te sluiten bij de verschillende leerstijlen van studenten. • Uitvoeren van reviewsessies om de kwaliteit van de eindwerkstukken en het proces te borgen en te verbeteren. • Externe leden voor de examencommissies zijn aangesteld.
Studieloopbaanbegeleiding	• Studieloopbaanbegeleiding geïntensiveerd en verbeterd programma. • Extra begeleiding voor studenten met meer dan 30EC studievertraging. • Extra ondersteuning van studenten met een functiebeperking.

Het aantal studenten dat switcht naar een andere opleiding binnen de hogeschool is laag. Daarom zijn er geen extra maatregelen genomen om het switchen te verlagen, anders dan die voor het verbeteren van de studiekeuze en een goede opbouw van de studie.

<u>Resultaten studiesucces</u>
De indicatoren ‘uitval’ (30,4%), ‘switch’ (3%) en ‘rendement’ (59,9%) laten zien dat we extra aandacht moeten besteden aan het bevorderen van studiesucces. De uitval is in 2016 toegenomen; van 26,9% in 2015 naar 30,4% in 2016. Zoals verwacht blijft de ‘switch’ in cohort 2015 met slechts 3% ruim onder de 5%. Daarmee heeft Van Hall Larenstein deze kwaliteitsindicator wederom gerealiseerd. Het rendement is

met 59,9% (cohort 2011) lager dan voorgaande jaren. Mogelijke redenen voor het huidige niveau van studiesucces kunnen liggen in het feit dat de toenemende vraag naar onderzoeksvaardigheden in het hbo knelpunten oplevert bij de mbo instroom en doorstroom, het feit dat het aantal langstudeerders toeneemt en dat mogelijk meer jongeren een tussenjaar nemen. Daarnaast kan ook de verhuizing van locatie Wageningen naar onze locatie in Velp invloed hebben gehad. Tot slot zal ook een nadere analyse van studiekeuzecheck moeten uitwijzen welke impact dit instrument heeft op het studiesucces.

Om het studiesucces te bevorderen zijn al wel meerdere initiatieven ondernomen. Zo is ons studieservicentrum (SSC) bezig met het in kaart brengen van langstudeerders, m/v, nationaliteit, vooropleiding, functiebeperking etc. Via de studieloopbaanbegeleiding wordt er meer gerichte en persoonlijke begeleiding geboden. Ook zullen de resultaten van doorstroom- en aansluitingsmonitor meer duidelijkheid gaan geven en zal er met het in kaart brengen van de doorstroomkanalen van havo en vwo > HBO en van het MBO > HBO een scherpere analyse gemaakt kunnen worden.

Het project managementinformatie is in het najaar 2016 gestart om rapportages op te leveren waarin het management en de opleidingsteams het studiesucces nauwlettend kunnen volgen. De rapportages zijn vanaf maart 2017 beschikbaar.

Onze integrale aanpak en het samenspel van factoren maken dat de effecten niet direct terug te herleiden zijn naar specifieke maatregelen. De resultaten en effecten van de maatregelen ter bevordering van het studiesucces zijn moeilijk te meten door de verschillende variabelen en onduidelijkheid over de causale verbanden. Ook de verschillen tussen de opleidingsprogramma's, typen studenten en opleidingsspecifieke maatregelen maken een analyse zeer ingewikkeld. Studiesucces is een spanningsveld van tegengestelde factoren waaronder de kwaliteit en het niveau van de opleiding, het type student per opleiding en per jaar, de uitval, het diplomarendement en het niveau van de instroom. Een aantal examencommissies geven aan dat het verhogen van de kwaliteit van het eindniveau en afstudeerproces een negatieve impact heeft op de studievoortgang. Daarom worden tegelijkertijd wijzigingen in het onderwijsprogramma aangebracht om de student beter voor te bereiden op het hogere eindniveau door middel van de onderzoeksleerlijn en het toetsplan.

Gezien de recente implementatie van het nieuwe onderwijsconcept vanaf cohort 2015, is het nu nog te vroeg om de impact van het onderwijsconcept op het studiesucces te bepalen. De resultaten van de opleidingsaccreditaties geven ons de eerste positieve signalen. De resultaten van de Aansluitingsmonitor geven ons elke twee jaar informatie over de impact van onze aansluitingsactiviteiten op de kwaliteit van de aansluiting van de opleidingen met de vooropleiding.

Studiekeuzecheck evaluatie

Het doel van de studiekeuzecheck is om te zorgen dat studenten op de juiste plek komen. Iedere student met een Nederlands diploma die zich aanmeldt voor een (voltijd) bacheloropleiding of Ad-programma bij Van Hall Larenstein, is verplicht om een studiekeuzecheck te doen. De studiekeuzecheck bestaat uit een online vragenlijst en – indien nodig – een studiekeuzeadviesgesprek. Van Hall Larenstein voert een studiekeuzeadviesgesprek met studenten waarvan we vermoeden dat ze geen goed beeld van de opleiding hebben. Ook kunnen er twijfels zijn over het niveau van de student en de aansluiting met de vooropleiding. In een studiekeuzeadviesgesprek geven wij hen een deskundig advies. Op basis van het studiekeuzeadviesgesprek krijgen studenten een positief of negatief studiekeuzeadvies. Dit studiekeuzeadvies is bindend voor studenten die zich na 1 mei hebben aangemeld. De studiekeuze-check heeft nu drie keer plaatsgevonden voor alle studenten met een Nederlands diploma. Interessant is om te bekijken in hoeverre de studiekeuzecheck invloed heeft op het studiesucces en met welke impact. De evaluatie en analyse van de studiekeuzecheck zal medio mei 2017 plaatsvinden.

Kwaliteit toetsen en eindwerken

Vanaf 2015 vinden er review- en/of kalibratiesessies plaats per opleiding (of er groep van opleidingen) om de kwaliteit van de eindwerken en het afstudeerproces te evalueren. Het doel van deze bijeenkomsten is

om een gedeeld beeld te vormen over het afstudeerniveau en over de kwaliteit van de beoordeling ten aanzien van validiteit, betrouwbaarheid en transparantie. Er wordt ook beoordeeld of met het eindwerk / afstudeerprogramma daadwerkelijk de eindcompetenties (en het niveau daarvan) worden getoetst die men beoogt te toetsen. De uitkomst is veelal input voor een plan van aanpak om het proces en de inhoud te verbeteren en wordt verwerkt in producten zoals het afstudeerprotocol, OER, afstudeerhandleiding.

Met het oog op transparantie, duidelijkheid en rechtsgelijkheid voor de student, is begin 2015 de 'Handreiking Afstudeerprotocol' vastgesteld om de kwaliteit van het afstudeerproces te verbeteren. Alle opleidingen werken in 2016 aan een eigen afstudeerprotocol, zodat deze in 2017 geïmplementeerd worden. Een afstudeerprotocol per opleiding zorgt voor een transparant en zorgvuldig afstudeerproces waarin zaken zijn vastgelegd zoals het afstudeerprogramma, het proces, criteria, borging van kwaliteit (o.a. van de beoordeling) en de afstudeerhandleiding voor studenten en docenten. Het protocol faciliteert en helpt de afstudeerbegeleiders en studenten om uitstel en vertraging tijdens het afstuderen te voorkomen.

De opleidingen Dier- en Veehouderij en Diermanagement zijn in april 2016 geaccrediteerd. In deze accreditatie volgens het uitgebreide beoordelingskader is ook gekeken naar de toetsing en de gerealiseerde eindkwalificaties. De uitspraken van het auditpanel van NQA laten zien dat een kwaliteitsverbetering heeft plaatsgevonden.

Over Diermanagement oordeelt het visitatiepanel dat de opleiding een helder, recent vernieuwd, systeem heeft van toetsing en beoordeling. Er is volgens hen duidelijk geïnvesteerd in de professionalisering van docenten en examen- en toetscommissie, in de versterking van de toetsinstrumenten en in de onderlinge kalibratie van werkwijzen en beoordeling. De beoordelingen zijn helder voor studenten. Ook geeft de commissie aan dat de afstudeerdossiers van de voorgaande twee afstudeercohorten aantonen dat de afstudeerders het gewenste niveau behalen en de eindkwalificaties realiseren. Over het functioneren van stagiairs en alumni in het werkveld wordt positief geoordeeld.

Op dinsdag 17 januari 2017 kreeg de opleiding Tuinbouw en Akkerbouw het goede nieuws te horen dat het panel van experts een positief advies gaat uitbrengen aan de NVAO. De opleiding werd geprezen om de keuzevrijheid, de voorzieningen, de wijze van toetsen en de gedegen en transparante beoordelingssystematiek van eindwerken. Er was grote waardering voor de praktijkgerichtheid. De panelleden waren onder de indruk van de voorzieningen die er zijn voor de opleiding.

Docentkwaliteit
Het percentage docenten met een master of PhD is gestegen naar 79% op peildatum 31-12-2015 en is gestegen in 2016. De docentkwaliteit van 79% was ruimschoots boven de doelstelling van 75% in de prestatieafspraken 2012-2015 en daarmee hebben wij deze prestatie-indicator gerealiseerd. De exacte stijging meten we wederom in 2017. We weten dat het percentage jaarlijks stijgt op basis van de scholingsplannen en het feit dat nieuwe docenten vanaf schaal 10 minimaal een master moet hebben. Van Hall Larenstein ambieert een verdere stijging van de docentkwaliteit naar 80% in 2017.

Van Hall Larenstein investeert en stuurt op de professionalisering van docenten. De professionalisering draagt bij aan de onderwijskwaliteit, waarbij de benodigde en gevraagde expertise voor het onderwijs leidend is. De keuzes in de professionalisering sluiten aan bij de toekomstplannen en ontwikkeling van de opleidingen.

De faciliteiten voor het behalen van de master en didactiek vallen onder het professionaliseringsplan. Het professionaliseringsplan biedt kaders en beschrijft de faciliteiten voor opleidings- en ontwikkelplannen. Binnen deze kaders stellen de leidinggevende en medewerker individuele ontwikkelafspraken op.

2.7 Examencommissie

In 2015-2016 werd bij van Hall Larenstein voor het eerst gewerkt met een kleiner aantal examencommissies dan voorgaande jaren. Hiermee is een efficiëntere, opleiding- overstijgende werkwijze beoogd. De zes examencommissies werden ondersteund door drie ambtelijk secretarissen. De externe leden van de examencommissies zijn overwegend afkomstig van adviesbureau Hobeon, omdat deze externe leden tegelijkertijd bijdragen aan de verdere professionalisering van de examencommissies. Dat geldt ook voor het nieuwe studiejaar 2016-2017. De externe leden hebben de examencommissies vooral ondersteund op onderwijskundig vlak, het borgen van kwaliteit eindniveau en het uitvoeren van de wettelijke taken van de examencommissies.

Elke examencommissie heeft, conform de eis in de WHW, een jaarverslag geschreven over 2015-2016. Hierin doet de examencommissie verslag van het afgelopen studiejaar; hoe was de samenstelling van de commissie, hoe er aan professionalisering is gewerkt, een overzicht van onder meer de behandelde verzoeken, klachten, verstrekte adviezen en uitgereikte diploma's. Op basis van de jaarverslagen spreekt het College van Bestuur met de voorzitter en secretaris van de afzonderlijke examencommissies.

De voorzitters en secretarissen van de examencommissies voeren samen vier keer per studiejaar een Breed Overleg Examencommissies (BOE). Een overleg met ook de ambtelijk secretarissen, collega's van de beleidsafdeling en het CvB. In 2015-2016 zijn o.a. de volgende onderwerpen besproken: nieuw proces voor het verstrekken van een bindend studieadvies (BSA), handreiking Fraude en fraudepreventie, handreiking aanwijzen examinatoren.

2.8 Internationalisering

Van Hall Larenstein leidt nationale en internationale studenten op. Alle studenten van Van Hall Larenstein worden voorbereid op een beroepspraktijk in een multiculturele en internationale context. Alle studenten van de hogeschool verwerven de internationale competentie. Internationale studenten hadden in 2016 de keuze uit vijf volledig Engelstalige bachelorprogramma's, twee Engelstalige Professional Masterprogramma's (bestaande uit vijf varianten) en vijf Engelstalige korte cursussen.

In 2016 is hard gewerkt aan de ontwikkeling van nieuwe Engelstalige programma's. Zo kunnen in 2017 studenten starten in een 3 jarige Engelstalige fasttrack Land and Water Management, in de Master of Innovative Dairy Chain Management en in de specialisatie Forest Chains van Master Agricultural Production Chain. Daarnaast is gestart met de inventarisatie of het mogelijk is dat onderdelen van de masters ook modulair als internationale korte cursussen aangeboden kunnen worden.

In het nieuwe onderwijsconcept biedt elke opleiding studenten tevens de mogelijkheid om een internationale aantekening te halen vanaf het derde studiejaar. Het derde studiejaar in het nieuwe onderwijsconcept start in 2017. Een aantal opleidingen had deze mogelijkheid al opgenomen in hun curriculum en bij deze opleidingen hebben studenten er gebruik van gemaakt. Andere vormen van internationalisering die worden gebruikt in het curriculum: verplichte buitenlandse stage, taalonderwijs, internationale gastdocenten vanuit het werkveld of partnerinstellingen, internationale cases of opdrachten (vanuit living labs), virtueel onderwijs samen met partnerinstellingen, internationale literatuur, internationale excursies, deelname aan internationale conferenties en een international classroom. Van Hall Larenstein wil een internationale school zijn met een internationale studieomgeving. Daarom is het van groot belang dat we ons hier verder in ontwikkelen. Om ook de staf en de docenten verder voor te bereiden op internationalisering is gestart met het organiseren van cursussen Engels die door de Van Hall Larenstein Academy uitgevoerd worden. Het beleidsuitgangspunt is dat docenten die lessen in het Engels geven moeten beschikken over een Cambridge certificaat C1. In 2016 heeft de Opening van het Hogeschooljaar in teken gestaan van Internationalisering. Bijna 200 medewerkers hebben van interne en externe experts inspirerende workshops en lezingen gevolgd en zich verder verdiept in internationalisering.

International Office
In maart 2015 is het International Office binnen Van Hall Larenstein van start gegaan. Het International Office ondersteunt de instroom van internationale studenten, de communicatie rondom internationale studenten en internationalisering, en begeleid inkomende en uitgaande mobiliteit. Zij organiseren internationaliseringsactiviteiten alsook het integreren van internationalisering in bestaande activiteiten voor internationale studenten en medewerkers. De internationale werving en het beheren van de beursprogramma's zijn ook werkzaamheden die onder het International Office vallen.

Vanaf 2017 dalen de activiteiten in het International Office in de staande organisatie. De communicatie en processen zijn verbeterd. Uiteindelijk hebben in 2016 in totaal 203 bachelor en master studenten zich aangemeld. Uit de 560 aanmeldingen werden dit jaar 48 studenten geselecteerd door EP-Nuffic voor een beurs voor een masteropleiding bij Van Hall Larenstein.

Beurzenprogramma's
Om internationalisering en inkomende en uitgaande mobiliteit te stimuleren neemt Van Hall Larenstein deel aan verschillende beurzenprogramma's. Er wordt een plan gemaakt in 2017 om risico's te beheersen ten aanzien van internationale inkomende en uitgaande mobiliteit.

Tabel 4. Resultaat beurzen programma's

Beurzen programma	Resultaat 2015-2016
Netherlands Fellowship Programme (NFP)	46 NFP bursalen begonnen bij Van Hall Larenstein in Velp
Erasmus Plus	De Ka103 inkomende mobiliteit is gestegen naar 41 inkomende studenten. De uitgaande mobiliteit is nagenoeg gelijk gebleven met 103 uitgaande studenten. In 2015-2016 is viermaal gebruik gemaakt van een vergoeding met Erasmus-docenten of stafmobiliteitsgeld (vijf maal in 2014-2015). Eind 2016 is ook Ka107 subsidie toegekend voor samenwerking met University of Mitrovica "Isa Boletini in Kosovo. In 2016 heeft hierdoor uitwisseling plaatsvinden met studenten en medewerkers uit Novi Sad.
Holland Scholarship	9 inkomende en 8 uitgaande studenten hebben een beurs ontvangen
VSBfonds	Een studenten heeft vanuit het VSBfonds een beurs ontvangen

Bij een aantal majors, gericht op een werkveld in de tropen, is een studie- of stageverblijf in het buitenland verplicht. Meestal is dat buiten Europa. In dat geval kan er niet van een Erasmus-beurs gebruik worden gemaakt. Behalve buiten Europa zijn er nog veel stages binnen Europa, waarbij geen Erasmus-beurs wordt aangevraagd. De daadwerkelijke mobiliteit is daarom veel groter dan het aantal Erasmus-beurzen aangeeft.

Buitenlandse studenten
De instroom van buitenlandse studenten ligt op een aantal van 197, waarvan er 147 een bacheloropoleiding volgen, 49 een masteropleiding en 1 een associate degree. Het totaal aantal buitenlandse studenten bedraagt 435, wat een groei betekent van 20 t.o.v. 2015. Het percentage buitenlandse studenten ten opzichte van het totaal aantal studenten in 2016 komt daarmee uit op 10,1%.

Tabel 5. Nationaliteiten internationale studenten Van Hall Larenstein

Nationaliteit buitenlandse studenten[7]	Leeuwarden	Velp	Velp	Totaal
	Bachelor	Bachelor	Master	
Europa[8]	155	134	0	289
Afrika	0	4	46	50
Azië	3	84	3	90
Noord- en Zuid-Amerika	1	5	0	6
Oceanië	0	0	0	0
Onbekend	0	0	0	0
Totaal	159	227	49	435

Tabel 6. Instroom van studenten per opleidingstype

	2010	2011	2012	2013[9]	2014	2015	2016
Instroom bachelor	1.096	950	1.047	1.247	1.107	1.059	1.119
Instroom internationale studenten bachelor	161	134	98	111	98	123	147
Instroom Ad	30	91	49	65	49	52	94
Instroom internationale studenten Ad	0	1	0	0	1	1	1
Instroom master	78	89	54	81	33	59	49
Instroom internationale studenten Master	77	65	54	81	33	59	49

Tabel 7. Totaal aantal internationale studenten naar speerpuntlanden

	2010	2011	2012	2013[10]	2014	2015	2016
Chinese studenten	89	81	59	49	40	34	26
Duitse studenten	290	291	263	223	206	190	216
Indiase studenten						37	41
Spaanse studenten	30	91	49	65	49	1	2
Ethiopische studenten	0	1	0	0	1	15	12
Indonesische studenten						7	5
Roemeense studenten							3

2.9 Vooropleiding studenten

Op 1 oktober 2016 hebben 1.213 studenten zich ingeschreven voor het eerste jaar van een bacheloropleiding of associate degree (bron: SIS Van Hall Larenstein). In de tabel op de volgende pagina zijn de cijfers van 1 Cijfer HO gebruikt. Ten opzichte van 2015 zijn er weer meer studenten gestart met een mbo-vooropleiding. Dit kan een eerste resultaat zijn van de activiteiten en gesprekken met mbo-scholen met als doel een betere aansluiting.

[7] *Uit Student Information System, peildatum 1 oktober 2015.*
[8] *Exclusief studenten met een Nederlandse nationaliteit.*
[9] *Bron 2015 is 1 Cijfer HO en SIS. De voorgaande jaren kwam de informatie alleen uit het Student Information System*
[10] *Bron 2015 is 1 Cijfer HO en SIS. De voorgaande jaren kwam de informatie alleen uit het Student Information System*

Tabel 8. Instroom studenten bachelor en Ad naar vooropleiding

Instroom bachelor en Ad naar vooropleiding[11]	2016	2015	2014	2013	2012
Mbo	302	288	278	367	237
Havo	571	581	650	656	582
Vwo	65	93	101	114	96
Buitenlands	30	32	14	34	148
Overig (inclusief vmbo)	182	118	113	141	38
Totaal	**1.150**	**1.112**	**1.156**	**1.312**	**1.101**

2.10 Duurzaamheid in het onderwijs

Van Hall Larenstein is een University of Applied Sciences. Wij leiden hoogwaardige, ambitieuze en innovatieve professionals op die bijdragen aan een duurzame wereld. Van Hall Larenstein wil mensen opleiden die de transitie naar een duurzame samenleving kunnen vormgeven en aanjagen. Daarom is duurzame ontwikkeling een belangrijk thema in onze opleidingen. Dit is onder andere te zien in de Onderwijs- en Examenregelingen en de beoordelingsrapporten voor de drie AISHE-sterren.

Duurzaamheid is ook een kenmerk in onze wervingscampagne ‘Doe iets zinnigs!’. De campagne laat zien dat Van Hall Larenstein studies aanbiedt waarbij studenten aan de slag gaan met relevante en actuele maatschappelijke vraagstukken. Er is gekozen voor het woord ‘zinnig’, omdat dit concreter is dan ‘duurzaam’.

Duurzaamheid in de inhoud van opleidingen
Elke opleiding is vanaf 2014 gestart met het aanpassen van de inhoud van de opleidingen op basis van het nieuwe onderwijsconcept. In het nieuwe onderwijsconcept is vastgelegd dat opleidingen onder andere duurzaamheid in hun eindcompetenties opnemen. In de implementatieplannen van elke opleiding is duidelijk hoe de inhoud rondom duurzaamheid en de andere kenmerken vorm krijgt.

Met AISHE willen we aantonen dat duurzaamheid in de inhoud van de opleidingen is geïntegreerd. Bij AISHE wordt gekeken naar hoe duurzaamheidsthematiek in de opleiding als doorlopende leerlijn is meegenomen, welke doelen zijn geformuleerd en welke resultaten zijn gerealiseerd. Het streven is dat elke opleiding voor 2018 drie AISHE-sterren heeft behaald en daarna het bijzondere kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs krijgt bij de opleidingsaccreditaties van de NVAO. NVAO beschouwt een procedure waarin gebruik is gemaakt van AISHE equivalent aan de procedure voor het toekennen van een bijzonder kenmerk.

De planning voor het halen van de drie AISHE-sterren verschilt per opleiding. Alle opleidingen zijn druk bezig met het realiseren van het reparatieplan dat zij hebben opgesteld naar aanleiding van de nulmeting. In het reparatieplan staan alle verbeteringen die nodig zijn om drie AISHE-sterren te behalen voor 1 januari 2018.

AISHE keurmerken behaald
In 2016 hebben de opleidingen Kust- en Zeemanagement en Bos- en Natuurbeheer de drie AISHE-sterren behaald. Hiernaast enkele uitspraken van het auditpanel dat de drie AISHE-sterren aan de opleidingen heeft toegekend.

De integrale benadering van duurzaamheid in de opleiding Kust- en Zeemanagement wordt door studenten en docenten herkend. Het werkveld is positief over de opleiding en waardeert de resultaten rond duurzame ontwikkeling. Alle afgestudeerden zijn in staat om integrale oplossingen te bedenken waarin aandacht is voor People, Planet en Prosperity.

[11] *Exclusief de studenten die wel in de klas zitten maar niet worden meegeteld door 1 Cijfer HO*

3. Praktijkgericht onderzoek

Van Hall Larenstein is een kennisinstelling waar praktijkgericht onderzoek een prominente positie heeft. Wij voeren onderzoek uit gericht op verbetering, ontwikkeling en innovatie van de beroepspraktijk binnen de domeinen Animals and Business, Food and Dairy en Delta Areas and Resources en leveren daarmee een bijdrage aan de ontwikkeling van een duurzame samenleving. De kerntaken van lectoraten zijn kennisontwikkeling, onderwijsontwikkeling, professionalisering van docenten en kennisvalorisatie.

Behaalde resultaten

- Living labs opgezet in binnen- en buitenland.
- Uitbreiding 7 lectoren vanuit focuspunten en expertise
- Meer onderzoeksprojecten
- Nieuwe maatschappelijk actuele en relevante lectoraten
- Hoge onderzoeksinzet en -omzet
- Bijdrage Nationale Wetenschapsagenda

3.1 Applied Research Centres

Elk domein kent een Applied Research Centre (ARC). Een Applied Research Centre is de overkoepelende structuur waar meerdere lectoraten toebehoren die in samenhang werken. Een ARC heeft de functie van kenniscentrum en omvat een beperkt aantal onderzoeksthema's teneinde focus en massa in het onderzoek te creëren. De leading lector is hiërarchisch leidinggevende van de binnen het ARC ondergebrachte (associate) lectoren. Hij legt verantwoording af aan de domeindirecteur. De leading lectoren spelen een belangrijke rol in de realisatie van de ambities op het gebied van profilering en zwaartepuntvorming van het onderzoek van Van Hall Larenstein. Hij stuurt op synergie, samenhang van de onderzoekslijnen die behoren tot het ARC en stimuleert en monitort de mogelijke cross-overs tussen onderzoeksgroepen.

Sinds 2015 heeft elk ARC een meerjaren contourennota, waarin de missie, de visie en de centrale onderzoeksthema's (drie tot vijf thema's) zijn vastgelegd. De meerjaren contourennota's zijn getoetst bij externe, onafhankelijke partijen uit het werkveld. Hen is gevraagd of zij de gekozen thema's en de voorgestelde ontwikkelrichting als relevant, actueel en toekomstbestendig ervaren. Bij de werving en selectie van een lector en de uitwerking van de onderzoeksthema's van de nieuw in te stellen lectoraten zijn de contourennota leidend.

Overzicht ARC's en lectoraten
Het onderstaande overzicht geeft weer de onderzoekslijnen (lectoraten) en de personele invulling van elke ARC weer (31 december 2016).

Animals and Business ARC	
Met praktijkgericht onderzoek ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties te ondersteunen bij innovaties gericht op het gedrag en welzijn van dieren en op de ontwikkeling van duurzame leefomgevingen voor dieren en mensen én de vertaling van deze eisen in duurzame business modellen voor de productie van voldoende en veilige voedsel- en andere biobased-producten.	
Lectoraten	**Lector(en) (fte)**
Welzijn van Dieren	Dr. ing. H. (Hans) Hopster (0.5)

Sustainable Agribusiness in Metropolitan Areas	**Leading lector** Dr. ir. H.P.A. (Rik) Eweg (0.8)
Bijengezondheid	Ir. K. (Karin) Steijven (0.6)
Weidevogels	Dr. ir. A.G.E. (Astrid) Manhoudt (0.5)

Ontwikkelingen 2016

De maatschappelijke ontwikkelingen rondom het thema dierenwelzijn maken een herijking nodig van de missie, de visie en de onderzoeksthema's van het lectoraat Welzijn van Dieren om beter aan te sluiten bij de vraag naar nieuwe kennis.

Het nieuwe lectoraat Weidevogels is gestart in nauwe samenwerking met overheid, Nordwin en Dairy Campus. Het doel is om een kenniscentrum op te zetten voor kennisontwikkeling en het delen van kennis over biodiversiteit, verdien- en bedrijfsmodellen in weidevogelgebieden en het beschermen en versterken van de gezondheid van bijen.

Een samenwerking met Wageningen Economic Research is gestart, gericht op de verdere verdieping van het thema Duurzaam Ondernemen.

A&B ARC heeft een SWOT-analyse uitgevoerd, op basis waarvan onder andere gerichte trainingen voor lectoren en leden van kenniskringen zijn georganiseerd over het gebruik van social media en ondernemerschap. A&B ARC heeft haar contourennota gepubliceerd gericht op externen.

Delta Areas and Resources ARC

Het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek, gericht op verbetering, ontwikkeling en innovatie van de beroepspraktijk op het gebied van Delta Areas and Resources en daarmee een bijdrage leveren aan een duurzame samenleving in een delta.

Lectoraten	**Lector(en) (fte)**
Circulaire Economie in Waterbeheer	**Leading lector** Prof. Dr. A.J.M. (Toine) Smits (0.6)
Coastal and Marine Management	Dr. P.A. (Paddy) Walker (0.6)
Sustainable Landscape Management	Dr. ir. D.J. (Derk) Stobbelaar (0.6)
Sustainable Foodscapes in Urban Regions	Ir. N. (Noël) Van Dooren (0.6)
Management of Forested Landscapes	Dr. E. (Euridice) Leyequien Abarca (0.6)
Sustainable River Management	Dr. ir. J.S. (Jeroen) Rijke (0.4)
Healthy Soils	Dr. E.V. (Emiel) Elferink (0.6)

Ontwikkelingen 2016

In de eerste helft van 2016 zijn vijf nieuwe lectoraten ingesteld, de laatste vijf in de bovenstaande lijst. De Contourennota is vernieuwd om het onderzoeksprofiel aan te scherpen gericht op circulaire economie, duurzaamheid en living lab en samenhang tussen de verschillende onderzoeksthema's binnen en over de onderzoeksgroepen bepaald.

Het Groene Pluslectoraat Duurzame Visserij en Aquacultuur is juni 2016 afgerond en krijgt een vervolg als lectoraat Coastal and Marine Management.

In 2016 is lector dr. ir. Jeroen Rijke benoemd tot lector Sustainable River Management. Dit lectoraat is een gezamenlijk initiatief van Van Hall Larenstein en de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN). Met dit gedeelde lectoraat streven beide hogescholen ernaar om de samenwerking op het gebied van watermanagement te intensiveren.

Binnen het DA&R ARC is de doelstelling om een gezamenlijke invulling van projectvoorstellen te ontwikkelen gerealiseerd.

Food and Dairy ARC

Met praktijkgericht onderzoek ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties ondersteunen bij innovaties gericht op het gedrag en welzijn van dieren, op de ontwikkeling van duurzame leefomgevingen voor dieren en mensen én de vertaling van deze eisen in duurzame business modellen voor de productie van voldoende en veilige voedsel- en andere biobased-producten.

Lectoraten	**Lector(en) (fte)**
Food, Health and Safety - Health and Food - Food Safety	 Dr. F. R. (Feike) van der Leij (0.2) Dr. ing. A. (Anne) Schaafsma (0.6)
Food Physics	Dr. A.A.C.M. (Lisette) Oudhuis (0.25 - 0.5)
Dairy: 1. Sustainable Dairy Farming 2. Herd Management and Smart Dairy Farming 3. Cost-effective Dairy Farming 4. Dairy Value Chains	 **Leading lector** Dr. ir. W. (Wiepk) Voskamp-Harkema (0 Dr. ir. C. (Kees) Lokhorst (0.4) Dr. X. (Molly) Chen (0.6) Dr. ir. R. M.T. (Robert) Baars (0.8) *associate lector*
Dairy Process Technology	Dr. ir. P. (Peter) de Jong (0.6)
Healthy and Sustainable Food and Western Disease	Dr. E. (Esther) Nederhof (0.6)
Sustainable Water Systems	Dr. ing. P.J. (Paul) van Eijk (0.8)
Biobased Economy	Dr. J.T.P. (Hans) Derksen (0.2)

Ontwikkelingen 2016

Het lectoraat Dairy is uitgebreid met een associate lectoraat Dairy Value Chains gericht op vraagstukken rond het verder versterken van duurzame ketens in Nederland, Brazilië en Ethiopië.

Over het lectoraat Biobased Economy vinden gesprekken met externe stakeholders plaats over plannen voor het vervolg van het lectoraat dat loopt tot begin 2017. De focus van onze expertise is het terugwinnen van eiwitten uit biomassa met circular economy als leidraad.

Met het werkveld vinden gesprekken plaats over de mogelijkheden voor associate lectoraat op het gebied van toxicologie bij of het lectoraat Food, Health and Safety.

Het team Research and Development met docent-onderzoekers die de opleidingen van het domein F&D ondersteunden bij onderzoeksprojecten maakt sinds het voorjaar 2016 onderdeel uit van F&D ARC. Daarmee is de aansturing van de projectingenieurs de verantwoordelijkheid van de leading lector en is de inzet van

projectingenieurs bij een groeiend aantal binnengehaalde onderzoeksprojecten verbeterd.

Gestart met de voorbereidingen van de midterm review begin 2017. Op basis van het nieuwe Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016 -2022 is de eerste onafhankelijke onderzoeksevaluatie bij F&D ARC gepland in 2018. Twee jaar voorafgaande vindt een midterm review plaats.

Van Hall Larenstein kent twee ere-lectoren, verbonden aan het domein Delta Areas and Resources: ir. G. Baks en drs. W. Helmer. Per 1 januari 2016 is de eerste associate lector aangesteld, die voor een periode van vier jaar onderdeel uitmaakt van het lectoraat Dairy. Van Hall Larenstein biedt een veelbelovende docent-onderzoeker of promovendus de kans om zich verder te ontwikkelen in onderzoek door hem of haar aan te stellen als associate lector. De aanstelling is voor vier jaar en is gericht op het ontwikkelen van competenties als het kunnen uitvoeren van complexe onderzoeksvragen met overheid, maatschappelijke organisaties en werkveld, gericht op de ontwikkeling van nieuwe kennis, ondernemerschap en het zijn van boegbeeld van een onderzoeksgroep.

In de loop van 2016 zijn verschillende initiatieven gestart om bij elk ARC minimaal één associate lector aan te stellen. Naar verwachting zullen in 2017 minimaal twee veelbelovende docent-onderzoekers worden aangesteld als associate lector met een eigen onderzoeksvraag, gekoppeld aan een bestaand lectoraat.

Duurzame oplossing mestprobleem: In 2016 van start gegaan is het Raak MKB project circulaire rundermest waarbij Van Hall Larenstein als partner van CAH Vilentum bijdragen aan een duurzame oplossing voor de Nederlandse mestproblematiek en toekomstige fosfaatschaarste.

3.2. Kwaliteitszorg

Het Kwaliteitszorgplan 2015-2017 verwoordt het kwaliteitszorgsysteem van de hogeschool, waaronder de PDCA-cyclus voor onderzoekslijnen (lectoraten). Lectoren stellen een meerjarenplan en -begroting op bij de start van een onderzoekslijn (lectoraat), gevolgd door de jaarlijkse cyclus van een jaarplan, begroting en jaarverslag. De leading lector is eindverantwoordelijke voor de kwaliteitszorg van het ARC als geheel. Hij stuurt op synergie en samenhang van de onderzoekslijnen die behoren tot het ARC en heeft oog voor de mogelijkheden tot samenwerking over de ARC's heen.

In 2016 zijn de volgende kwaliteitsverbeteringen en aanscherpingen in het kwaliteitszorgsysteem gerealiseerd, mede naar aanleiding van de VKO, externe onderzoeksevaluaties en interne kwaliteitsmetingen:

- **Rol kenniskringen aangescherpt:** De invulling van kenniskringen is aangescherpt om hun bijdrage aan onderzoek te versterken en de intensievere samenwerking tussen onderwijs en onderzoek te faciliteren.
- **Inzet docent-onderzoekers beter organiseren:** Meer aandacht en afstemming voor de inzet van docenten-onderzoekers in praktijkgericht onderzoek. Het plannen en organiseren van onderwijs kent een ander ritme dan de praktijk van het onderzoek. Per domein is een strategie bepaald om deze ritmes beter op elkaar aan te laten sluiten.
- **Advisory Board gevormd:** Gewerkt is aan de invulling van de Advisory Board, die naar verwachting in februari 2017 geïnstalleerd wordt. Anders dan voorgesteld in 2015 is besloten een Advisory Board instellingsbreed te installeren met oog voor het onderzoek binnen een ARC en oog voor de samenhang tussen de ARC's. Het CvB heeft daartoe in het najaar een aangepast Reglement vastgesteld.
- **Meer onderzoeksprojecten:** Een relatief hoog aantal grotere projectvoorstellen is ingediend en toegekend in 2016. De subsidieadviseur heeft hierin een belangrijke rol. Meer kennis, expertise en

activiteiten zijn ontwikkeld door het opzetten en deelnemen aan netwerken, het proactief verspreiden van informatie over openstellingen en het opzetten van bijeenkomsten met subsidiegevers. De in 2016 georganiseerde intervisiebijeenkomsten en adviesgesprekken verhogen de kwaliteit van projectvoorstellen.

- **Externe en interne bekendheid verhogen:** Een Nederlandse en Engelstalige flyer over onze opzet van en speerpunten in onderzoek is uitgebracht. Twee lectoren hebben hun inaugurele rede uitgesproken als onderdeel van de door het lectoraat georganiseerde en goed bezochte symposia. Intern worden onder andere lunchbijeenkomsten en workshops georganiseerd om meer studenten en collega's kennis te laten maken met lectoraten en de onderzoeksprojecten.
- **Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022 uitvoeren***:* Op basis van het BKO 2016-2022 is het kwaliteitssysteem aangepast. Externe onderzoeksevaluaties zijn gepland per ARC, met een midterm review twee jaar voor de evaluatie. De aanbevelingen uit de VKO zijn onderdeel van de midterm review. Ook de KPI's zijn aangepast op basis van het BKO 2016-2022, inclusief bijbehorende normen (zie bijlage 1). Een goede balans is gezocht tussen kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren, die het gesprek en ontwikkeling van kwaliteit bevorderen. De KPI's zijn de leidraad in de (meer)jaarplannen en verantwoording van de lectoren. Het proces van jaarlijks meten van KPI's is begin 2017 ingericht. Een doeltreffende en efficiënte invulling van het kwaliteitssysteem is het uitgangspunt.
- **Cross-overs stimuleren:** mogelijkheden voor cross-overs zijn in kaart gebracht. De verdere samenhang en de samenwerking in en tussen de ARC's ('cross-overs') is vormgegeven.
- **Intensivering subsidienetwerken:** Van Hall Larenstein participeert onder andere in de netwerken UAS10, Noordelijke Hogescholen, SHOP subsidie adviseurs hogescholen en Innovatie profiel Oost Nederland. Als gevolg van onze deelname aan de UAS10 heeft Van Hall Larenstein een EU training aangeboden aan alle lectoren en onderzoekers van hogescholen dat plaatsvindt begin januari 2017.Van Hall Larenstein neemt ook deel aan meerdere platform regelingen van SIA voor een open en actieve samenwerkingsverbanden op inhoudelijke thema's die aansluiten op de agenda's van de topsectoren en de grote maatschappelijke uitdagingen. Platform Biobased Economy is goedgekeurd, platform Platform Smart Cities and Citizens is positief beoordeeld, waarbij Van Hall Larenstein aanhaakt op het onderwerp watersystemen, klimaat en participatie.

3.3. Impact praktijkgericht onderzoek

Valorisatie, ofwel het toepasbaar maken en verspreiden van kennis, is de motor van maatschappelijke ontwikkeling. Het Praktijkgericht onderzoek van Van Hall Larenstein staat ten dienste van de maatschappij. Het onderzoek levert oplossingen of producten die bijdragen aan een duurzame verbetering van de praktijk. Naast de impact in het werkveld resulteert praktijkgericht onderzoek ook in actueel onderwijs en professionalisering van docenten.

De samenwerking met externe partijen is voor Van Hall Larenstein een belangrijk uitgangspunt voor kennisvalorisatie. Onderzoek wordt samen met het werkveld, andere kennisinstellingen en met regionale en internationale partners uitgevoerd. Netwerken binnen en buiten de hogeschool zijn van belang bij het formuleren van relevante onderzoekslijnen op basis van kennis en de behoefte in het werkveld; omgekeerd vervullen ze een rol in het verspreiden van kennis uit onderzoek en het zichtbaar maken van de deskundigheid van de hogeschool als kenniscentrum.

De resultaten van het onderzoek worden breed verspreid door publicaties, een dragende inbreng bij symposia en congressen, het actief zijn in de social media en andere informatieve activiteiten. De resultaten, het gebruik van de producten en de blijk van waardering zijn de drie criteria die Van Hall Larenstein hanteert op de vier kerntaken van de lectoren.

De keuze-indicatoren en de norm (KPI's) zijn gekoppeld aan deze criteria en samen met kwalitatieve indicatoren leidend in de kwaliteitszorg en rode draad in de jaarplannen en jaarverslagen. Inkomsten uit

contracten zijn voor Van Hall Larenstein een belangrijke indicator voor valorisatie. De ARC's, CoE's en living labs zijn gevormd mede op basis van extern gefinancierde lectoren en projecten voor en met de beroepspraktijk.

Hergebruik zwart water: Vanuit de regeling kiem VANG met als speerpunt circulaire economie, is het project Zwart Water toegekend waarin praktijkgericht onderzoek plaatsvindt samen met bedrijven naar het hergebruik van zwart water uit het openbaar vervoer.

De driehoek onderwijs-onderzoek-werkveld krijgt vorm middels de ARC's, (internationale) werkveldadviescommissies, stages en afstudeeropdrachten voor en in het werkveld, gastcolleges, onderzoeksprojecten met en voor het werkveld, Centers of Expertise, living labs en participatie in verschillende samenwerkingsverbanden. Vanuit onze zwaartepunten en profiel bepalen we de mate van deelname in samenwerkingsverbanden zoals Centres of Expertise (CoE's) en de Wetenschapsagenda. De Reviewcommissie constateert in de eindbeoordeling van de presentatieafspraken 2012-2015 dat de valorisatieagenda van Van Hall Larenstein goed aanhaakt bij de profilering van het onderwijs en het praktijkgericht onderzoek van de hogescholen.

Living labs
Van Hall Larenstein streeft naar duurzame en elkaar versterkende vormen van samenwerking met publieke en private partijen. Het is daarbij belangrijk dat partijen een gedeelde gezamenlijke visie ontwikkelen en daarvanuit activiteiten ondernemen met als doel te komen tot technische, maatschappelijk-bestuurlijke en economische innovaties. Open innovatiesystemen waarin publieke en private partijen samenwerken, noemen we Living Labs. Living labs zijn een goed functionerend instrument voor kenniscirculatie en valorisatie. Het zijn lerende omgevingen waarbinnen onderzoekers, studenten en docenten samen met regionale en Nederlandse ondernemers en maatschappelijke organisaties werken aan innovaties.

Van Hall Larenstein heeft in afstemming met het programma Proeftuin Nederland van Morgen (Ministerie van I&M) in 2016 een intentieverklaring ondertekend om een aantal Living Labs te initiëren en te coördineren. Vanwege haar praktijkgerichte oriëntatie kan Van Hall Larenstein hier een belangrijke initiërende en coördinerende rol vervullen. Dat wil overigens niet zeggen dat alle onderzoeksprojecten van de verschillende ARC's uitsluitend in Living Labs plaatsvinden. Living labs die Van Hall Larenstein initieert en coördineert: Noord- en Midden Nederland, Baramati-Pune India, Balkan (Servië en Roemenië), Brazilië, Ethiopië-Kenya, Indonesië, China en Duitsland.

Betere sturingsinformatie in melkveehouderij: Het H2020 project 4D4F - Data Driven Dairy Decisions 4 Farmers is gestart in 2016. Het project gaat over de rol van sensoren (melkvee- en milieugerelateerd) zodat bedrijven in de melkveehouderij beter onderbouwde beslissingen kunnen nemen.

Nationale Wetenschapsagenda
De vragen van de Nationale Wetenschapsagenda zijn in 2016 in een uniek proces zorgvuldig bezien door onderzoekers van onder andere universiteiten, hogescholen, instituten, maatschappelijke organisaties, overheden en bedrijven. Van Hall Larenstein speelt een coördinerende rol bij de inbreng van het groene hoger onderwijs in de Nationale Wetenschapsagenda. Van Hall Larenstein was ook vertegenwoordigd in de vele workshops en heeft meegedacht over verdere uitbouw en invulling van nu 25 routes. Het zwaartepunt voor Van Hall Larenstein ligt, gegeven de gekozen onderzoekslijnen in de Contourennota's,

bij vier van de 25 routes:

- duurzame productie van veilig en gezond voedsel;
- blauwe route: water als weg naar innovatieve en duurzame groei;
- circulaire economie en grondstoffen: duurzame circulaire impact;
- smart liveable cities.

Ook in 2017 zullen we actief betrokken zijn bij de landelijke vervolgstappen. Het is onze ambitie om de vragen van de Nationale Wetenschapsagenda in te bedden in de Contourennota's en meerjarenplannen van de lectoraten. Op deze manier bereiden wij ons voor om een actieve bijdrage te kunnen leveren via onderzoeksprojecten die voortkomen uit de vragen.

Van Hall Larenstein speelt een coördinerende rol bij de inbreng van het groene hoger onderwijs in de Nationale Wetenschapsagenda en bij de totstandkoming van de onderzoeksagenda van het hbo Onderzoek met Impact[12] van de Vereniging Hogescholen.
https://vragen.wetenschapsagenda.nl/kennisinstelling/van-hall-larenstein

Onderzoeksomvang en –inzet
In het nieuwe BKO wordt elke hogeschool gevraagd om vanaf 2016 gegevens aan te leveren inzake inzet van mensen en middelen. Naast de inzet van mensen en middelen wordt elke hogeschool gevraagd een set keuze-indicatoren Praktijkgericht Onderzoek vast te stellen inclusief normen. Het geheel van gegevens moet inzicht geven in de jaarlijkse kwantitatieve ontwikkeling, realisatie en voortgang van het praktijkgerichte onderzoek van een hogeschool en vormt onderdeel van het beoordelingskader van de onafhankelijke onderzoeksvisitatie.

Van Hall Larenstein heeft in 2016 een set keuze-indicatoren opgesteld conform de nieuwe BKO en onze eigen kpi's. Deze zijn begin 2017 aangeleverd bij de Vereniging Hogescholen. De keuze-indicatoren zijn te vinden in bijlage 13. Vanaf 2017 zal Van Hall Larenstein jaarlijks rapporteren aan de Vereniging Hogescholen over de realisatie van deze keuze-indicatoren voor praktijkgericht onderzoek.

De omzet van de (onderzoeks)projecten is een vast onderwerp in het jaarplan van de domeinen.
In de kaderbrief 2016 heeft het CvB specifieke kaders en aandachtspunten voor het jaar 2016 en de begroting uitgewerkt. Ook in 2016 is het verhogen van extern onderzoeksgeld een expliciete doelstelling geweest.

Conform het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016 -2022 levert Van Hall Larenstein jaarlijks gegevens aan m.b.t. omzet van en inzet van fte in het onderzoek.

Tabel 9. Onderzoek omzetcijfers 2016 afgerond (deels inclusief eigen inzet)

	Realisatie inkomsten 2016
Inkomsten 1e geldstroom	0
Inkomsten 2e geldstroom	3.940
Inkomsten 3e geldstroom	4.706
Overig middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categoriën	0
Totaal	**8.646**

*Bedragen * € 1000,-*

[12] *Zie http://www.verenigingh ogescholen.nl/actueel/actualiteiten/hogescholen-presenteren-strategische-onderzoeksagenda-2016-2020*

In de onderstaande tabel wordt de inzet in onderzoek aan de hogeschool weergegeven, conform de in HBO-raad verband afgesproken kentallen.

Tabel 10. Onderzoeksinzet (peildatum 31 december 2016)

Categorie	*Totaal aantal*	*Totaal FTE's*	*Aantal gepromoveerden*
Lectoren	16	12,7	16
Docenten en andere onderzoekers	157	21,1	
Promovendi	4	2,0	
Ondersteuning	15	4,5	
Studenten	100		

Innovatieve Ethiopische kleine boeren: Een RVO project onder de regeling Partners voor Water is toegekend. Van Hall Larenstein is penvoerder. Het project behelst een samenwerking tussen meerdere Nederlandse en Ethiopisch partners voor het opschalen van innovatieve climate-smart technologieën bij kleine boeren.

Centres of Expertise
In een Centre of Expertise werken docenten en studenten samen met ondernemers en wetenschappers om met praktijkgericht onderzoek een bijdrage te leveren aan innovaties in het werkveld en zo ook de kwaliteit van het onderwijs van hogescholen te bevorderen. In de CoE's worden in een publiek-private constructie praktijkgericht onderzoek, onderwijs en valorisatie in samenhang ingezet. Van Hall Larenstein coördineert de gezamenlijke ontwikkeling van de groene CoE's[13].

Nationaal is Van Hall Larenstein penvoerder van het CoE Agrodier en van het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving. Binnen de groene CoE's participeert Van Hall Larenstein in hoge mate in het CoE Food en op bescheiden schaal in CoE's Greenports en Open Teelten. Naast betrokkenheid bij de vier CoE's in HAO-verband participeert Van Hall Larenstein ook in drie CoE's in de meer 'grijze' sector die goed aansluiten bij het profiel en speerpunten van de hogeschool: CoE Biobased Economy, CoE Watertechnology en CoE Deltatechnology.

Een beschrijving volgt van een aantal belangrijke ontwikkelingen bij de verschillende CoE's. De groene CoE's rapporteren over de voortgang aan het bestuurlijk overleg in het HAO en per penvoerende instelling aan het Ministerie van Economische Zaken.

Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving
Van Hall Larenstein is penvoerder van het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving[14]. Begin 2016 is het formele akkoord gekomen voor de start van dit kenniscentrum als gesubsidieerd CoE en CIV. In de loop van het jaar is de organisatie van het kenniscentrum neergezet en is de relatie met de dragende partners verder vormgegeven. De focus en projecten-portefeuille is concreet uitgewerkt.

In december 2016 zijn deze ontwikkelingen en de resultaten ter beoordeling voorgelegd aan de Reviewcommissie Hoger Onderwijs en Onderzoek als tussentoets. De Reviewcommissie constateerde dat het kenniscentrum een prima vooruitgang heeft geboekt en dat het vertrouwen gerechtvaardigd is dat dit

[13] http://www.groenecoes.nl/nl/coe.htm
[14] http://www.groenecoes.nl/nl/coe/kcnl.htm

kenniscentrum een duurzaam publiek-privaat samenwerkingsverband aan het realiseren is. Daarmee is de doorontwikkeling van dit kenniscentrum voor de komende jaren geborgd.
De voortgang van het kenniscentrum is uitgebreid beschreven in de rapportage die begin november 2016 aan de Reviewcommissie is gestuurd, inclusief een overzicht van projecten en projectaanvragen. Voor Van Hall Larenstein is dit kenniscentrum één van de pijlers van de ARC Delta Areas en Resources, maar is het ook verbonden met beide andere ARC's.

Groene CoE's

Van Hall Larenstein coördineert bestuurlijk de doorontwikkeling van de vier groene CoE's en zorgt voor de beleidsmatige ondersteuning. De groene CoE's zijn CoE Agrodier, het CoE Food, CoE's Greenports en Open Teelten. Met de trekkers van de groene CoE's wordt afgestemd en geborgd dat de CoE-projecten gericht zijn op praktijkgericht onderzoek, binnen de gestelde programmatische lijnen fungeren en de inbreng van lectoren en kenniskringen als kennisbasis dient. Ook vindt afstemming plaats over de praktische zaken zoals eigen bijdrage en beheer en de afronding van projecten. Van Hall Larenstein faciliteert deze coördinatie met budget uit het Meerjareninvesteringsplan. Voor de financiële inbreng in de CoE's wordt verwezen naar de jaarrekening met bijlagen (G- en FSR-bijlage).

Mede op basis van de midtermreviews van november 2015 is in de loop van 2016 een visie ontwikkeld over de toekomst van de CoE's na afloop van de looptijd. De meerwaarde van de samenwerking is erkend en de ambitie is om dit minimaal te continueren. De huidige constructie van vier CoE's met verschillende penvoerders wordt naar verwachting losgelaten en binnen een bestuurlijk geheel wordt een taakverdeling naar thema voorzien. De verdere uitwerking vindt plaats in 2017.

Begin december is aan het ministerie van Economische Zaken het verzoek gedaan om het ook formeel mogelijk te maken het beschikbare budget voor de CoE-activiteiten een jaar langer te gebruiken dan de oorspronkelijke projectperiode. Dit verlengingsverzoek met een jaar is voor alle groene CoE's in één keer aangevraagd en de verwachting is dat hier begin 2017 een positief besluit over genomen wordt.

CoE Agrodier

Van Hall Larenstein verbindt het penvoerderschap van dit CoE met haar relatie met de Dairy Campus, de lectoraten op gebied van Dairy Farming en Dierenwelzijn, en de dier-gerelateerde opleidingen. In 2016 is uitvoering gegeven aan de adviezen die de Reviewcommissie eind 2015 gegeven heeft. Resultaat hiervan is een behoorlijk gevulde portefeuille met grotere projecten geïnitieerd door Van Hall Larenstein, die in 2016 tot een gezamenlijke omzet van ongeveer €400.000 heeft geleid. Een voorbeeld van een project is het onderzoek naar de effectiviteit van het individueel verstrekken van supplementen in de melkveehouderij via de zogenaamde Optimabox. De totale projectomzet voor alle vier hogescholen samen binnen dit CoE is ongeveer € 1,7 miljoen, dat in grote lijnen overeenkomt met de prognose.

CoE's Food, Greenports en Open Teelten

Van Hall Larenstein participeert binnen deze CoE's vooral in het CoE Food met een aantal grotere projecten. De focus van de onderzoeksprojecten binnen dit CoE hebben vaak te maken met gezondheid. Met deze focus blijft Van Hall Larenstein een prominente rol spelen in het CoE Food, waarvan HAS hogeschool de penvoerder is. Over de volledige looptijd ambieert Van Hall Larenstein een totaal projectvolume van €1,5 miljoen, waarvan ongeveer twee derde inmiddels is geacquireerd.

De activiteiten van Van Hall Larenstein in CoE Greenports in 2016 omvatte alleen het tuinbouwproject op de Balkan (*HINSEE*) met een omvang in de orde van €100.000. Van Hall Larenstein blijft in ongeveer deze omvang meedoen met dit CoE, vooral gericht op de internationale context. Penvoerder van CoE Greenports is HAS Hogeschool.

Binnen CoE Open Teelten heeft Van Hall Larenstein een aantal student-projecten met een financieel zeer beperkte omvang. Met de komst van de lector bodem zal de inbreng in 2017 flink hoger zijn en vergelijkbaar worden met die bij Greenports. Aeres Hogeschool is penvoerder van CoE Open Teelten.

Overige CoE's

Van het CoE Deltatechnologie is Van Hall Larenstein één van de founding partners. Inmiddels is dit CoE omgevormd tot het Deltaplatform[15]. De focus van Van Hall Larenstein binnen dit deltaplatform is de rivierdelta. Het DAR ARC trekt de projecten die aan dit CoE zijn gekoppeld.

Het CoE Biobased Economy verbindt zowel hogescholen en partners in het groene domein als hogescholen in de grijze sector. De oorspronkelijke groene CoE is in de afsluitende fase, maar de doorontwikkeling is inmiddels geborgd via het Biobased kennisplatform, dat een brede opzet kent. Van Hall Larenstein participeert via een lector en senior onderzoeker op het gebied van (agrofood)-reststroomverwerking. In november is de nieuwe opzet van het kennisplatform gelanceerd met een factbook van uitgevoerde projecten en een agenda voor de toekomst[16].

Binnen het Centre of Expertise Watertechnology (CEW)[17] is Van Hall Larenstein één van de grondleggers en blijven wij participeren in de waterzuiveringactiviteiten op de Watercampus. De Watercampus bevindt zich naast onze locatie in Leeuwarden.

Waterbeheer Noordoost Fryslân: Raak-Publiek Better Wetter toegekend en onderzoekt in samenwerking met partners in welke mate dragen nieuwe vormen van duurzaam, slim waterbeheer bij aan de toekomstbestendigheid van het watersysteem in Noordoost Fryslân.

In zeer beperkte mate participeert Van Hall Larenstein in het CoE Healthy Ageing, op basis van het profiel van de hogeschool. Wij richten ons op duurzaam en gezond voedsel, met name uit de zuivelketen, en de transitie naar producten voor een gezond dieet. Onderzoek naar deze thema's is vooral gekoppeld aan het CoE Food en een enkele keer aan het CoE Healthy Ageing.

3.4 Duurzaamheid

Van Hall Larenstein heeft in haar Instellingsplan 'Op weg naar de groenste Hogeschool' 2014-2017 ingezet op innovatieve duurzaamheidsontwikkelingen op alle fronten. In het MVO-beleid 2014-2017 verwoorden wij onze visie dat praktijkgericht onderzoek ons inziens een belangrijke voorwaarde is om duurzaamheid verder te ontwikkelen. Via praktijkgericht onderzoek kunnen duurzaamheidsperspectieven voor de beroepspraktijk helder worden.

De auditoren voor het MVO-keurmerk oordelen dat voor het onderwerp Onderzoek Van Hall Larenstein het niveau 'erkend' is bereikt. Dit is het volgende niveau dat we eind 2017 willen realiseren voor de hele hogeschool. Het oordeel bevestigt dat duurzaamheid een pijler is in het praktijkgerichte onderzoek van de hogeschool.

De auditoren stellen vast dat de hogeschool overtuigend het perspectief van maatschappelijk verantwoordelijkheid hanteert bij de ontwikkeling en onderhoud van haar onderzoeksportfolio. De hogeschool stimuleert de onderzoekseenheden (Applied Research Centers) tot integratie van maatschappelijke verantwoordelijkheid in hun onderzoeksprogrammering en -uitvoering.

[15] https://www.deltaplatform.nl/nl
[16] Zie http://www.cbbe.nl/nl/cbbe/show/Praktijkgericht-onderzoek-biobased-economy-in-kaart.htm
[17] http://www.cew-leeuwarden.nl/home

Bij de keuze van de onderzoeken zoekt de hogeschool afstemming en samenwerking met maatschappelijke partners.

Herstel koraalrif: In het Raak-publiek project Arossta wordt samen met lokale natuurorganisaties praktijkgericht onderzoek gedaan naar hoe artificiële riffen optimaal bij kunnen dragen aan het herstel van het koraalrif ecosysteem bij St. Eustatius en Saba.

Duurzame ontwikkeling is hierbij een belangrijk onderzoeksthema en onderzoeken worden met externe partners en buitenlandse studenten uitgevoerd. De hogeschool behaalt aantoonbare resultaten en communiceert hierover met haar omgeving. De resultaten zijn zichtbaar in het portfolio van lectoraten en in de onderzoekslijnen die zij in uitvoering hebben. De onderzoekuitkomsten in de researchgroepen vinden ook hun weg naar het onderwijs. Docenten zijn direct betrokken bij het onderzoek en zij verwerken de opgedane kennis en ervaring in het onderwijsprogramma.

Ook in internationaal verband is duurzaamheid een onderzoeksthema van de hogeschool. Voorbeelden van de speerpuntlanden zijn het project Midday Meal Scheme in India, Living lab Food, Health Safety in China en een Living lab Indonesië. Internationale studenten zijn betrokken bij de uitvoering van deze onderzoeken.

4. Ondersteunende diensten

Van Hall Larenstein kent sinds september 2014 drie overkoepelende stafafdelingen waar verschillende diensten onder vallen: Beleid, Services en Finance & Control. Dit hoofdstuk beschrijft de recente ontwikkelingen in 2016 bij de ondersteunende diensten, die veel impact hebben gehad op de hele organisatie.

Behaalde resultaten:

- Duurzame verbouwing Leeuwarden
- Opnamestudio's in Leeuwarden en Velp voor digitaal onderwijs
- Nieuwe werkplek ICT-hardware met een lager energieverbruik
- Eigen ICT-omgeving en ICT-afdeling zonder stijging overhead
- Meldingen en verzoeken via Topdesk
- Nieuwe website en huisstijl

Digitalisering

Begin 2016 zijn alle studenten en medewerkers het jaar gestart met het werken op de nieuwe ICT-infrastructuur. Dit was het resultaat van een periode waarin onder zeer hoge tijdsdruk is gewerkt aan de voorbereiding en de daadwerkelijke uitvoering van de complexe ICT-transitie vanuit Wageningen University & Research naar de nieuwe Van Hall Larenstein ICT-infrastructuur. De overgang van de SIS applicatie omgeving vanuit Wageningen UR naar de Van Hall Larenstein omgeving heeft in het eerste kwartaal plaatsgevonden.

Opvolgend is in 2016 door de ICT-afdeling gewerkt aan het ondersteunen van medewerkers en studenten bij het werken in de nieuwe omgeving. De inrichting van de eerste en tweedelijns ICT support is opgezet in samenwerking met OGD en andere tweedelijns support organisaties. Inmiddels komt een groot deel van de meldingen en verzoeken aan ICT binnen via Topdesk, wat de efficiency en effectiviteit van de afhandeling sterk vergroot. De verdere inrichting van de processen (ITSM) ondersteund vanuit Topdesk en het gebruik van Topdesk door medewerkers en studenten vraagt in 2017 nog extra aandacht.
Ondanks de uitbreiding van de stafdiensten met een ICT-afdeling is de overhead niet gestegen, maar hebben wij onze ambitie verhouding OP/OOP van 2.6 (inclusief inhuur) gerealiseerd gedurende de hele planperiode 2012-2015.

De ICT-ontvlechting heeft het positief gevolg dat de mediatheken op beide locaties nu werken met hetzelfde informatiesysteem. De gemaakte keuzen over de gewenste online literatuurdatabanken blijken overeen te komen met de behoeftes en wensen van studenten en medewerkers.

Ook is ingezet op een uitbreiding van digitale faciliteiten en bredere functionele implementatie van Microsoft Office 365, zoals het toenemend gebruik van Skype for Business en het gebruik van Teamsites. Een Management Informatie systeem is gebouwd in 2016 en levert begin 2017 de eerste rapporten over studievoortgang, studiesucces en instroom. Een programma van eisen voor DLWO (digitale leer- en werkomgeving) is vastgesteld als leidraad voor de verdere implementatie. Opname studio's zijn ingericht in zowel Leeuwarden als Velp, waarvan met toenemende belangstelling en enthousiasme door docenten gebruik gemaakt wordt.

De door OGD ondersteunde datacenterservices worden verleend vanuit een 'groen' datacenter. Ook is bij de selectie en inrichting van nieuwe werkplekken met ICT hardware een laag energieverbruik als onderscheidend criterium gebruikt. In de loop van 2016 is technologie ontwikkeld om werkstations en schermen op school gecontroleerd op afstand aan of uit te kunnen zetten om 's avonds en 's nachts energie te kunnen besparen. Begin 2017 starten we met het gebruik van deze technologie. Een besparing

van meer dan 50% is gerealiseerd op de operationele telefoniekosten door een succesvolle transitie van telefonie (vast en mobiel) in het eerste kwartaal, vanuit KPN naar Tele2.

Duurzame verbouwing Leeuwarden
Nadat in 2015 er een verbouwing plaats heeft gevonden bij locatie Velp, is in 2016 locatie Leeuwarden verbouwd. De verbouwing was erop gericht Van Hall Larenstein toekomstbestendig te maken op een duurzame manier. Bijeenkomsten met studenten en medewerkers gaven een goed beeld van de behoeften en wensen van iedereen ten aanzien van de verbouwing. De betrokkenheid van medewerkers en studenten was groot.

De essentie van het inrichtingsontwerp was ruimte creëren en opnieuw indelen, op zo'n manier dat er meer academische en sociale interactie plaats kan vinden en studenten en medewerkers elkaar op een natuurlijke informele wijze kunnen ontmoeten. Die ruimte is gecreëerd door ruimtes efficiënter in te delen en algemene ruimtes, zoals brede gangen, op te offeren (circa 2000 m2). Dit heeft onder meer geresulteerd in 1500 m2 extra sociale interactie ruimte, 600 m2 extra lesruimte en 100 extra pc werkplekken voor studenten.

Er is bij de verbouwing veel aandacht voor duurzaamheid geweest. Zo zijn er onder meer zonnepanelen op het dak geplaatst, er is gebruik gemaakt van hout voorzien van een FSC-keurmerk, cradle to cradle tapijt, verf op basis van lijnzaadolie, de aanleg van een mechanisch luchtventilatiesysteem en er is een 'Join the Pipe'- watertappunt geplaatst in de kantine. 'Join the Pipe' promoot het drinken van kraanwater met als doel een eerlijke verdeling van drinkwater en het gebruik van milieuvervuilend voorverpakt bronwater tegen te gaan. Verder is in de school de verlichting in de lokalen vervangen door led-verlichting om zo energiekosten te verlagen.

Het was onze ambitie om ook tijdens de verbouwing zo min mogelijk afval te creëren en zoveel mogelijk materialen her te gebruiken. Studenten en medewerkers konden gratis spullen meenemen. Het verkoop van meubilair ten behoeve van hergebruikt heeft €2.100 opgeleverd. Dit bedrag is tijdens de opening van het gebouw in Leeuwarden uitgereikt aan Stichting Water for Everyone. Deze Stichting is opgericht door docenten van de hogeschool en heeft veel raakvlakken met de onderwerpen en de duurzaamheidsambitie van Van Hall Larenstein.

Verbouwing in Velp goed beoordeeld
In de periode van september 2015 tot februari 2016 is een onderzoek uitgevoerd naar de tevredenheid over de faciliteiten onder de studenten in Velp met gemiddeld een 7 als eindcijfer. In totaal hebben 400 studenten in Velp de enquête ingevuld en met 20 van hen is in een brainstormsessie verder gesproken over de resultaten.

De tevredenheid van studenten over de studiefaciliteiten in Velp gemeten in de NSE 2016 is gestegen ten opzichte van 2015. Dit laat zien dat de verbouwing in Velp een positief effect heeft op de studenttevredenheid. De studenten die zijn verhuisd van Wageningen naar Velp, zijn gewend aan de excellente voorzieningen van Wageningen University. Ondanks de verbouwing in Velp zijn de studiefaciliteiten nog niet excellent zoals bij Wageningen University. De verwachting was daarom ook dat deze studenten minder tevreden over de verbouwde locatie Velp zouden zijn in vergelijking met de oude locatie in Wageningen. Dit is bevestigd in de NSE 2016. De studenten van de toenmalige Wageningse opleidingen laten een dalende tevredenheid zien over de studiefaciliteiten en de studenten van de opleidingen die al in Velp werden verzorgd laten een stijgende tevredenheid zijn.

Daarnaast zijn er begin 2016 in totaal 336 zonnepanelen op het dak van locatie Velp geplaatst. Eén zonnepaneel levert ongeveer 235 kWh stroom per jaar op. Voor alle panelen betekent dat op jaarbasis een opwekking van ongeveer 76.876 kWh stroom. Voor de beeldvorming, volgens het Nibud gebruikt een gemiddeld huishouden 3340 kWh per jaar. De plaatsing van de zonnepanelen betekent dus een enorme hoeveelheid groene energie voor Van Hall Larenstein in Velp.

Nieuwe website en huisstijl
Begin 2016 is de nieuwe website van Van Hall Larenstein gelanceerd. De website is vooral gericht op het informeren en werven van studenten. Daarnaast is de website nu goed te lezen op verschillende devices zoals een mobiel, tablet of computer. In oktober is naast de reeds bestaande Engelstalige website- een Duitstalige website gerealiseerd, hiermee dragen we bij aan de behoefte van potentiele Duitse studenten en hun ouders.

In januari 2016 is met trots de nieuwe huisstijl met het nieuwe logo van Van Hall Larenstein gepresenteerd. De hogeschool kiest er voor om haar naam weer voluit in het logo te schrijven. De historische namen 'Van Hall' en 'Larenstein' hebben een diepgewortelde basis in het groene onderwijs en in de regio's waarin Van Hall Larenstein werkt. Van Hall Larenstein heeft hiermee nationaal en internationaal een reputatie.

Een bijdrage leveren aan een duurzame wereld is voor Van Hall Larenstein erg belangrijk en dit symboliseert het wereldbolletje in het logo. De drie kleuren representeren in het logo ook aspecten van een duurzame wereld en laat de internationale (mondiale) oriëntatie zien. Nieuw in het logo is een groen voetje. Dit groene voetje staat voor ‘Green Steps Forward’ en daarmee voor (voet)stappen die Van Hall Larenstein op weg naar de groenste hogeschool van Nederland en de bijdrage aan een duurzame samenleving wil maken.

5. People

Van Hall Larenstein heeft de betrokkenheid van stakeholders hoog in het vaandel staan. In dit hoofdstuk lichten wij toe hoe wij omgaan met onze interne en externe stakeholders, hoe wij hen betrekken bij de hogeschool en welke bijdrage ze hebben geleverd.

- Samenwerkingsovereenkomsten met universiteiten in China, India, Indonesië en Roemenië
- Bijdrage aan handelsmissie India, Indonesië en Ethiopië
- Resultaatverantwoordelijke teams ingericht en gefaciliteerd met scholing
- Ook 2e en 3e jaar krijgen studieloopbaanbegeleiding in nieuwe vorm
- Studenten, medewerkers en externen betrokken bij verbouwing en nieuw Instellingsplan

Van Hall Larenstein heeft in het document 'Beleid Horizontale Dialoog, 2016' beschreven hoe wij in nauwe samenwerking met de eigen medezeggenschap en externe betrokkenen vorm en inhoud geven aan onze ambities.

Een interne dialoog staat hoog in het vaandel bij Van Hall Larenstein en deze interne dialoog is integraal onderdeel van onze besturings- en overlegstructuur. Medewerkers en studenten praten mee en geven input op beleid via de Medezeggenschapsraad, opleidingscommissie, hogeschoolbrede bijeenkomsten met de regierolhouders en examencommissies, de duurzaamheidsteams, Green Office en stakeholderbijeenkomsten rondom projecten zoals de verbouwing en andere specifieke thema's.
Hoe wij studenten en medewerkers faciliteren en betrekken komt aan bod in hoofdstuk 5.1 en 5.2.

Van Hall Larenstein streeft ernaar om een duurzame organisatie te zijn door rekening te houden met de wensen van studenten en medewerkers, maar ook met die van de beroepspraktijk, alumni en maatschappij. Wij maken hierin strategische keuzes met betrekking tot de samenwerking en relaties die wij aangaan en onderhouden, gebaseerd op onze koers zoals verwoord in het Instellingsplan 2014-2017. De samenwerking met externe stakeholders is uiteengezet in hoofdstuk 5.3 over de maatschappelijke verbindingen.

5.1 Student

Van Hall Larenstein voorziet in eerlijke en volledige informatie voor studenten tijdens het proces van studiekeuze. Wij zetten ons in om een goede aansluiting tussen de vorige opleiding/school en de opleiding bij Van Hall Larenstein te faciliteren. Tijdens de studie worden studenten begeleid bij hun studieloopbaan en de voorbereiding op hun werkcarrière. Studenten krijgen de mogelijkheid om tijdens hun studie actief betrokken te zijn bij het verbeteren van de kwaliteit van de opleiding en de ontwikkelingen binnen de hogeschool.

5.1.1 Werving nieuwe studenten

Met de start van het nieuwe schooljaar 2016-2017 is er ook de nieuwe wervingscampagne voor de tweede keer gebruikt. De campagnelijn is ontleend aan het merkverhaal van Van Hall Larenstein en heeft als centrale slogan: 'Doe iets zinnigs'. Uit onderzoek blijkt dat de interesse in duurzaamheid bij jongeren sterk aanwezig is, ook in relatie tot hun studiekeuze, maar dat ze het tegelijkertijd lastig vinden om het begrip duurzaamheid goed te kunnen begrijpen. Daarom is gekozen om niet te werven met de term 'duurzaam', maar om dit te vertalen naar de slogan 'Doe iets zinnigs'.

In de campagne-uitwerking werd in overleg met de domeinen per domein één project getoond dat goed illustreert dat je je bij Van Hall Larenstein bezig houdt met zinnige onderwerpen, bij opleidingen die er

echt toe doen. Afhankelijk van het medium werd hierbij een verwijzing naar de open dag gemaakt of naar een opleiding en de website.

Qua regio werd er ingezet op Groningen, Friesland, Drenthe, de kop van Noord-Holland, Overijssel, Flevoland, Gelderland, Utrecht en Noordoost Brabant. Er werd gewerkt met een mixed-middelen strategie waarbij er ingezet werd op een combinatie van online studiekeuzenaslagwerken, social media, kranten en out-of-home. De doelgroep kan de naam Van Hall Larenstein daardoor op verschillende momenten en plaatsen tegen komen.

5.1.2 Aansluiting binnen de onderwijskolom

In 2016 is er op verschillende niveaus gewerkt aan het verbeteren van de aansluiting van het voortgezet onderwijs op het hbo en van de aansluiting van het mbo op het hbo.

De keuzedelen die in het mbo zijn ingevoerd krijgen ondertussen meer vorm. Voor de mbo-niveau 4 opleidingen zijn de zogenaamde doorstroomkeuzedelen relevant. Dit keuzedeel moet bijdragen aan een verbeterde aansluiting als het gaat om generieke studievaardigheden, loopbaanoriëntatie of het kennisniveau van een specifiek vak als wiskunde of scheikunde; een vak dat essentieel is om aan een bepaalde hbo-opleiding te kunnen beginnen. In 2016 hebben docenten van AOC's en Van Hall Larenstein met elkaar gewerkt aan de invulling van een keuzedeel.

Met de mbo- en hbo-besturen in het Noorden is afgesproken dat er per instelling aan de gerichte verbetering van de doorstroom wordt gewerkt bij een of twee opleidingen. Om zo, voor en naast de invoering van de keuzedelen, studenten te kunnen ondersteunen bij de doorstroom. Van Hall Larenstein zal hier begin 2017 aan starten.

Voorbeelden van activiteiten die hebben plaatsgevonden:

- Participatie FoodValley Scholennetwerk-conferentie
- (net)werkbijeenkomsten met docenten van AOC's in Nederland
- Bijdrage aan overleg met de Groene Lycea
- Activiteiten met vo-vakdocenten: KNAG-dag
- In Leeuwarden: docentontwikkelteams aardrijkskunde, scheikunde, biologie, NLT die gewerkt hebben aan lesmaterialen havo/vwo
- Diverse projecten met vo-scholen (bijv. Technasia)

Van Hall Larenstein is deelnemer van verschillende regionale netwerken/samenwerkingsverbanden zoals RxH, vo-ho Fryslan, bètasteunpunt Wageningen en Noord Nederland. Vanuit het convenant Noord Nederland is in mei 2016 het rapport 'doorstroomcijfers mbo-hbo Noord Nederland 2016' verschenen. In dit rapport wordt een beeld gegeven van de doorstroom mbo-hbo in Noord Nederland: hoeveel deelnemers stromen er door, hoe groot is de uitval en het rendement en een benchmark met landelijke cijfers hierover.

In 2016 heeft Minister Bussemaker via verschillende kamerbrieven laten weten dat de aansluiting en doorstroom in de onderwijskolom om verbetering vragen. In 2017 komen er middelen vrij voor onderwijsinstellingen om hier gerichte maatregelen voor te nemen.

5.1.3 Studentenbegeleiding

Studieloopbaanbegeleiding
Alle studenten krijgen gedurende hun gehele studietraject studieloopbaanbegeleiding (SLB). SLB is gericht op het begeleiden van studenten bij het (leren) studeren en op begeleiding bij de oriëntatie op hun loopbaan als professional. Het uiteindelijke doel van SLB is dat studenten succesvol hun studie afronden, hun talenten ontwikkelen en optimaal op de toekomst zijn voorbereid.

SLB is studentgericht en maatwerk. Om studenten goed te kunnen adviseren over hun studiekeuzes, studievoortgang en loopbaanoriëntatie, zijn de SLB'ers veelal docenten van de betreffende opleiding. De SLB'er helpt studenten een zelfsturend vermogen te ontwikkelen en een leerroute te kiezen die het beste bij hen past. Het bespreken van de studievoortgang en studieplanning van de student is daar een belangrijk onderdeel van. In de gesprekken worden onder andere studenten met (studie)problemen gesignaleerd en ondersteund. Als studenten een studieachterstand hebben van meer dan 30 EC, wordt door de SLB'er proactief extra begeleiding aangeboden in aanvullende gesprekken om de studieachterstand in te halen.

Per opleiding zijn er één of meerdere regierolhouders SLB. De regierolhouders SLB en de onderwijskundig beleidsmedewerker bewaken, faciliteren en verbeteren continu het SLB programma op instellings- en opleidingsniveau. Zo organiseren zij bijvoorbeeld jaarlijks een SLB studiedag voor alle SLB'ers van Van Hall Larenstein en evalueren zij het nieuwe SLB programma middels vragenlijsten bij studenten en SLB'ers af te nemen.

In het nieuwe onderwijsconcept zijn kaders voor de inrichting van studieloopbaanbegeleiding (SLB) omschreven. De kaders zijn uitgewerkt in SLB-beleid. Hiervoor zijn onder andere studenthandleidingen, een docenthandleiding, een studievaardigheidstraining en ander voorbeeldmaterialen gemaakt. De materialen kunnen in het programma gebruikt worden en zijn via een digitale toolbox beschikbaar voor alle studenten en SLB'ers. Per september 2015 is in alle opleidingen het nieuwe SLB-programma voor jaar 1 van start gegaan. Dit studiejaar zijn naast jaar 1, ook jaar 2 of jaar 2 en 3 geïmplementeerd. Om het SLB programma te evalueren is een specifieke vragenlijst ontwikkeld voor SLB. Pas na enkele jaren kan een eventueel causaal verband tussen het aangepaste SLB en de studievoortgang onderzocht worden.

Studentendecanaat
De studieloopbaanbegeleiders verwijzen studenten door naar het decanaat wanneer er sprake is van grotere studieproblemen, een functiebeperking of problemen van persoonlijke aard. Het decanaat adviseert en begeleidt deze groep studenten en werkt daarbij volgens een gedragscode.
Van Hall Larenstein heeft op elke locatie een eigen decanaat met kennis over de opleidingen van de betreffende locatie. Het decanaat rapporteert en adviseert binnen de organisatie over (knelpunten in) het onderwijs en studentaangelegenheden.

In 2015-2016 hebben 977 studenten één of meermalen een gesprek gehad met een decaan. Dat is 23% van het totaal aantal studenten van de hogeschool en stabiel ten opzichte van voorgaande jaren.
We zien geen toename van percentage eerstejaars met functiebeperking. Wel valt op dat het aantal studenten dat aangeeft een 'zwaardere' functiebeperking te hebben, nog steeds toeneemt. Deze studenten krijgen waar nodig extra begeleiding. Daarnaast zien we een toename van aantal eerstejaars studenten met ASS en ook een lichte toename van eerstejaars studenten met AD(H)D ten opzichte van voorgaande studiejaren. Het aantal dyslexie studenten is afgenomen, maar is daarmee weer gelijk aan het aantal van twee jaar geleden.

Studeren met functiebeperking
De hogeschool zet zich in om studenten met een functiebeperking zodanig te begeleiden en te faciliteren, dat zij bij het volgen van hun studie zo min mogelijk hinder ondervinden. Studenten en docenten kunnen bij het decanaat terecht als zij vragen hebben over studeren met een functiebeperking. Via voorlichting en een speciale folder 'Studeren met een functiebeperking' weten alle studenten hoe Van Hall Larenstein studenten met een functiebeperking kan ondersteunen. In het beleid 'Studeren met een functiebeperking' zijn de beschikbare voorzieningen beschreven voor deze studenten.

Wij hebben een relatief hoog aantal studenten met een functiebeperking. Dit verschilt per opleiding en locatie. Bij technische, natuur- en dier- georiënteerde opleidingen zijn relatief meer studenten met een geregistreerde functiebeperking. Dyslexie, ADHD en een stoornis uit het autismespectrum zijn functiebeperkingen die het vaakst voorkomen. In studiejaar 2014-2015 zijn er 275 eerstejaars studenten

met een functiebeperking geregistreerd (21.4% op het totaal aantal eerstejaars). In 2015-2016 is dit percentage ongeveer gelijk gebleven.

Op verzoek van het Centrum Hoger Onderwijs Informatie (CHOI) worden studenten met een functiebeperking jaarlijks gevraagd te oordelen over diverse aspecten van studeren met een functiebeperking. In 2016 behaalde Van Hall Larenstein een relatief hoge totaalscore van 6,41. De totaalscore is stabiel over de afgelopen jaren. Hiermee staan wij op een zevende plek op de lijst voor handicapvriendelijke hogescholen (van middelgrote hogescholen). Ook op dit onderwerp zien we dat de tevredenheid constant blijft, maar andere hogescholen stijgen waardoor wij dalen in de ranglijst.

Profileringsfonds
Conform de afspraken in de regeling profileringsfonds kunnen studenten die vertraging oplopen als gevolg van bijzondere omstandigheden financiële compensatie krijgen uit dit fonds. In 2016 heeft Van Hall Larenstein aan 43 EER-studenten en 4 niet-EER studenten financiële ondersteuning verleend uit het profileringsfonds. Aan de 43 EER-studenten is een totaalbedrag van € 86.532 (2015: € 56.844) betaald en aan de 4 niet-EER studenten € 14.000. Deze financiële ondersteuning is verleend aan studenten die vertraging opliepen als gevolg van ziekte, een functiebeperking of familieomstandigheden.

Financiële ondersteuning in de vorm van bestuursbeurzen werd in 2016 uitgekeerd aan 24 EER-studenten voor een totaalbedrag van € 47.538. In 2015 was dit € 43.346. De bestuursbeurzen werden uitgekeerd voor bestuursfuncties bij de studentenverenigingen Arbocultura, Quercus, Nji Sri en Osiris.

5.1.4 Betrokkenheid studenten

Binnen Van Hall Larenstein telt de mening van studenten, want wie kunnen er beter oordelen over het onderwijs dan de studenten zelf? Studenten hebben op diverse manieren inspraak. Ze kunnen lid zijn van opleidingscommissie en de Medezeggenschapsraad (MR). Ook hebben studenten de mogelijkheid om deel te nemen in het college van beroep voor studenten en kunnen zij bezwaar en/of beroep indienen. Ze zijn lid van werkgroepen en geven hun mening in evaluaties. Zo zijn studenten in 2015 en 2016 intensief betrokken bij de verbouwingsplannen voor Leeuwarden. Studenten en medewerkers kunnen zich ook aanmelden om een dag mee te lopen met het College van Bestuur. Diverse studenten en medewerkers hebben hier gebruik van gemaakt.

Het eerste aanspreekpunt voor vragen, opmerkingen en klachten is vaak de studieloopbaanbegeleider. Binnen Van Hall Larenstein zijn er voor studenten diverse mogelijkheden om officieel bezwaar of beroep aan te tekenen, dan wel een klacht in te dienen. Dit loopt via een centraal loket. Ook is er een vertrouwenspersoon beschikbaar voor studenten. In hoofdstuk 8 zijn de beroepen en bezwaren van 2016 opgenomen.

Green Office
Een aantal studenten heeft in 2015 Green Office opgezet. Op 9 oktober 2015 is Green Office officieel gelanceerd op de duurzaamheidsdag in Velp. De Green Office bestaat uit studenten die opkomen voor de duurzaamheidsinitiatieven van studenten binnen de hogeschool. Het doel van Green Office is dat de ideeën, signalen en initiatieven van studenten met betrekking tot duurzaamheid onder de aandacht worden gebracht en opgepakt worden door de directeuren en het CvB. Green Office wordt geleid door studenten en ondersteund door de hogeschool. De Green Office heeft een jaarplan en begroting opgesteld.

Green Office werkt samen met studieverenigingen op de twee locaties. Op eigen initiatief organiseert Green Office activiteiten die de bewustwording versterken en duurzaamheidsprojecten ondersteunen binnen de hogeschool.

Green Office in Leeuwarden heeft de volgende resultaten bereikt in 2016:

- 85 oude telefoons ingezameld (voor stichting aap)
- 317 lege batterijen ingezameld
- 40 rode rozen weggegeven
- 25 peren verwerkt tot stoofperen
- 15 kilo appels omgezet in 10 potjes appelmoes
- Goed lopend mini-recycle/doorgeef systeem via een doos met gratis spullen
- Zelfgemaakte appelmoes gegeven aan de burgemeester
- Ruilmarkt en 2 DIY cadeaumiddag
- Workshops gevolgd van Google digitale werkplaats
- Het Green Office groene boekje uitgebracht op locatie Leeuwarden
- Twee lezingen gepland Urgenda en Pieter ter Steeg

Green Office in Velp heeft de volgende resultaten bereikt in 2016:

- Het Green Office groene boekje uitgebracht op locatie Velp
- Stand op het duurzame kinderfestival Groene Doeners
- Innovating gift making om eigen cadeaus te maken i.p.v. te kopen voor de feestdagen
- Stand op de open dag met folders en de groene start boekjes
- Fruit-pluk-actie om al het fruit dat op het landgoed hangt niet verloren te laten gaan
- Een groene lezing van Urgenda die samen met de studievereniging LaarX

In het groene boekje een staan tips voor studenten om hun studentenleven op een duurzame manier in te richten.

UPgrade
Studenten op beide locaties praten mee over de verbeterplannen naar aanleiding van de NSE in het verbetertraject ‘UPgrade, In 30 dagen naar een (nog) betere hogeschool’. In dit traject hebben de hoofden van de stafafdelingen met 20 studenten op beide locaties gepraat over de kwaliteit van studiefaciliteiten en gewenste verbeteringen.

De ontvangen suggesties zijn uitgewerkt in een verbeterplan. Op Studentnet zijn diverse berichten gepubliceerd, waarin alle studenten van Van Hall Larenstein zijn geïnformeerd over de resultaten, de verbeterpunten en wat er met de verbeterpunten is gedaan. In 2016 zijn er al verbeterslagen gerealiseerd (zie paragraaf 2.4).

5.2 Medewerker

Medewerkers zijn het belangrijkste kapitaal van Van Hall Larenstein. De hogeschool ondersteunt haar medewerkers op een zodanige wijze dat het primaire proces optimaal kan functioneren. In dit hoofdstuk worden de ontwikkelingen met betrekking tot personeel uiteengezet.

5.2.1 Ontwikkeling personeelsformatie

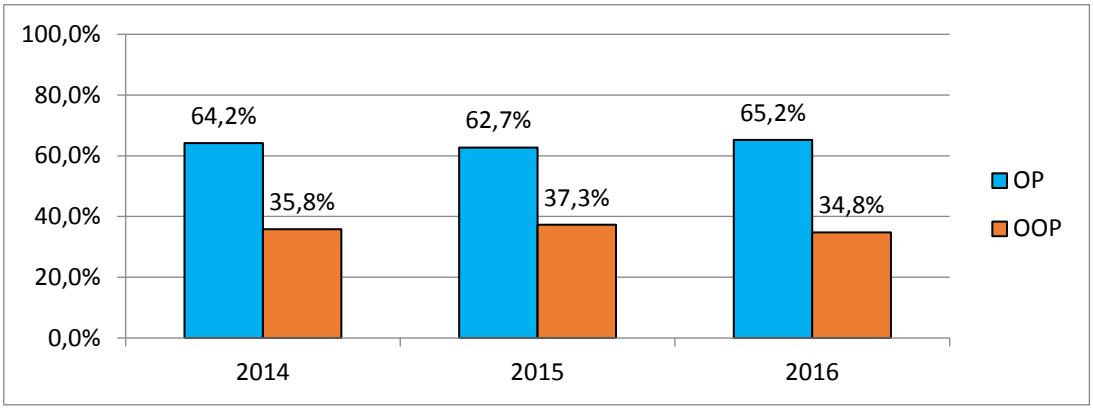
In 2016 (personeelsbestand 31-12-2016) is sprake van een hoger aantal medewerkers en fte’s ten opzichte van 2015 en 2014. 35% van de medewerkers heeft een voltijds dienstverband.

De lichte groei heeft deels te maken met een toename van het aantal fte’s bij de diverse domeinen. Daarnaast is Services in het aantal fte’s gestegen. Daarentegen is er in 2016, vergeleken met 2015, een daling te zien in het ondersteunend personeel (OOP). Er is sprake van een lichte groei in het onderwijzend personeel (OP). De onderverdeling OP/OOP is gebaseerd op de interne indeling van de loonadministratie van Van Hall Larenstein.

Ontwikkeling personeelsformatie

Verhouding onderwijzend personeel (OP) en ondersteunend personeel (OOP)

Medewerkers	2014	2015	2016
Aantal medewerkers	518	540	566
Aantal fte	417	435	449



Het aantal vrouwelijke medewerkers is, vergeleken met voorgaande jaren, licht gestegen. In 2016 was 51,9% van de medewerkers vrouw.

5.2.2. Gezondheid en Welzijn

ARBO en RI&E
Van Hall Larenstein heeft in 2016 een nieuw Arbobeleidsplan 2016-2020 vastgesteld. We streven naar optimale arbeidsomstandigheden voor het personeel en studenten die aan Van Hall Larenstein verbonden zijn. Het Arbobeleid is gericht op waarborging van de veiligheid en gezondheid van medewerkers en studenten en het voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting. In het arbobeleidsplan zijn de verantwoordelijkheden belegd en de doelstellingen.

Afgelopen twee jaar zijn beide locaties verbouwd. Dit heeft geresulteerd in Arbo-werkplekken voor de medewerkers en studenten. Daar waar nodig en na arbeidsdeskundigonderzoek zijn de werkplekken voor medewerkers extra uitgerust met de benodigde attributen. Door de verbouwing is het werkklimaat in de gebouwen verbeterd. Leeuwarden voldoet nu aan Frisse scholen klasse B. En medewerkers met een beperking hebben een aangepaste werkplek.

Wegens verbouwingen in Velp (2015) en Leeuwarden (2016) is er voor gekozen om in 2017 een nieuwe RI&E uit te laten voeren voor beide locaties. Er is eind 2016 een voorbereidend onderzoek verricht naar het uitvoeren van RI&E's voor beide locaties. Door Zestor is het afgelopen jaar een hbo-specifieke branche-RI&E ontwikkeld. Dit digitale instrument geeft hogescholen de gelegenheid om (zonder inschakeling van derden) een wettelijk voorgeschreven RI&E-rapport en bijbehorend plan van aanpak op te stellen. Met behulp van dit instrument en medewerkers die een training zullen volgen kan de RI&E in Velp door de organisatie zelf worden uitgevoerd. Mede vanwege complexiteit en urgentie is gekozen om voor Leeuwarden een externe partij in te schakelen. De uitvoering van de RI&E's zal vanaf maart 2017 van start gaan.

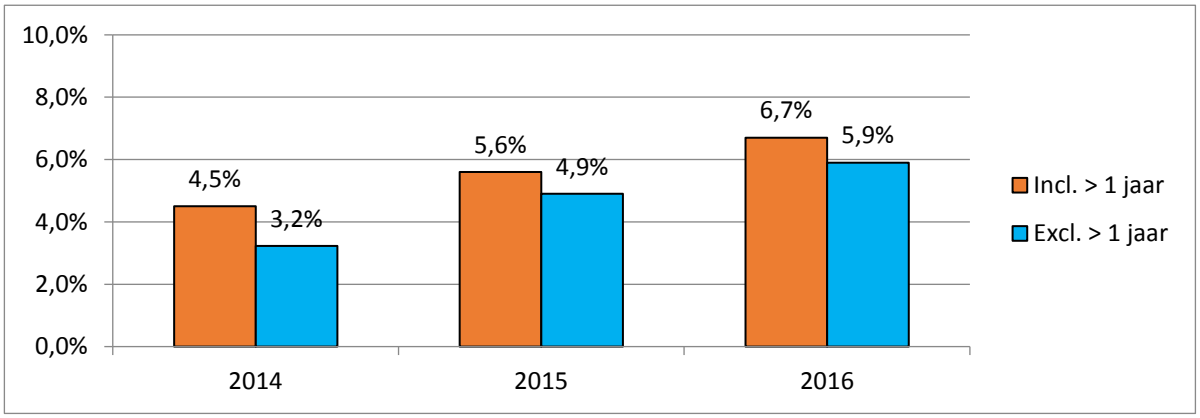
Er zijn het afgelopen jaar allerlei acties gestart op het gebied van Arbo die tot verbetering, efficiëntie en verduurzaming van onze bedrijfsvoering zullen leiden. Enkele voorbeelden zijn dat we een hogeschool

brede Energiecommissie en een Arbocommissie per locatie hebben ingesteld die onderling veel zullen samenwerken en meebewegen in de veranderende maatschappij.

Verzuim en preventie
Het verzuim binnen Van Hall Larenstein laat ten opzichte van voorgaande jaren een stijging zien. Van 4,5% in 2014 naar 5,6% in 2015 en in 2016 naar 6,7%. Dit geldt voor zowel het langdurig als het kortdurend verzuim. Daarnaast is de gemiddelde verzuimduur in dagen toegenomen.

Verzuim preventie is een belangrijk thema voor Van Hall Larenstein. Van Hall Larenstein heeft de monitoring van de verzuim versterkt. Aandacht is besteed aan het afnemen van de werkdruk door op teamniveau realistische doelen te stellen en met elkaar in gesprek te gaan over dit thema. Het preventief gezondheidsbeleid is aangescherpt en de leidinggevende heeft nu een grotere rol bij de preventie van verzuim. Directeuren maken verzuim bespreekbaar. De implementatie van het gezondheidsbeleid zal tevens leiden tot bewustwording bij medewerker van hun leefstijl en het effect daarvan op de werkprestaties. Meer focus op duurzame inzetbaarheid, verbeteren van ziek- en herstelmeldingen, en nauwer contact tussen leidinggevende en medewerker zullen ook bijdragen aan preventie.

Ziekteverzuim (excl. zwangerschapsverlof)	2014	2015	2016
Incl. > 1 jaar	4,5%	5,6%	6,7%
Excl. > 1 jaar	3,2%	4,9%	5,9%
Gemiddelde verzuimduur in dagen	17,5	14,3	23,6
% Medewerkers zonder verzuim	54,5%	50,1%	49,4%



In 2016 hebben er in totaal 9 Sociaal Medisch Team-overleggen (SMT) plaatsgevonden. 4 overleggen in Leeuwarden en 5 overleggen in Velp. Tijdens dit overleg bespreken bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, HR adviseurs en leidinggevenden de hoofdlijnen, aandachtspunten en risico's met betrekking tot het verzuim per opleiding/ afdeling/ domein. Op basis van deze overleggen wordt er per dossier actie ondernomen, zoals het doorverwijzen van medewerkers naar adequate hulpverlening of het inzetten van diverse re-integratieactiviteiten.

Naast de SMT's hebben er in 2016 twee Beleids-SMT's plaatsgevonden. Hierin worden de beleidslijnen, aandachtspunten en risico's met betrekking tot het verzuim besproken die gelden voor de gehele organisatie. Het Beleids-SMT vindt plaats onder leiding van de voorzitter van het College van Bestuur en in aanwezigheid van de directeur Beleid, bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers en HR adviseurs. Afhankelijk van de uitkomsten van het overleg zijn hogeschool brede activiteiten georganiseerd, zoals het verzorgen van trainingen gericht op het afnemen van werkdruk.

Vitaliteit

Zilveren Kruis Achmea heeft in samenwerking met de Vereniging Hogescholen voor alle hogescholen Livvit ontwikkeld. Dit is een pakket dat bestaat uit een palet van diensten om verzuim te voorkomen, de gezondheid van medewerkers te bevorderen en om zieke medewerkers te helpen re-integreren. In 2016 zijn er bij Van Hall Larenstein preventiemaatregelen ingezet met een totale vergoeding/ bekostiging van €93.434. De belangrijkste inzet was gericht op eendaagse trainingen en coaching.

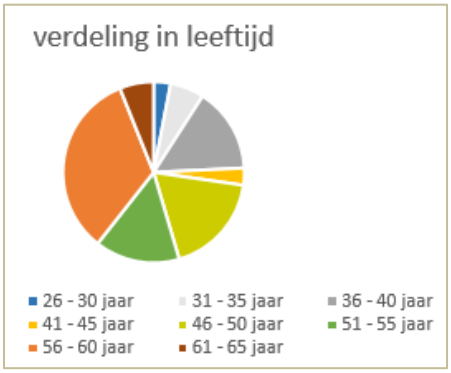
Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW)

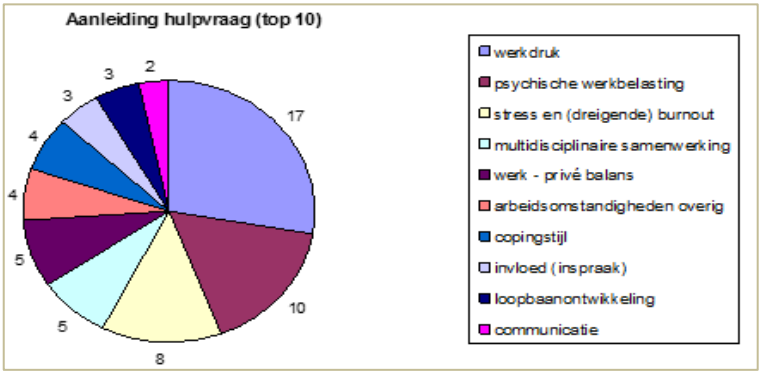
Voor alle medewerkers van Van Hall Larenstein bestaat de mogelijkheid om gebruik te maken van het bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW). Sinds 2013 wordt samengewerkt met de bedrijfsmaatschappelijk werkers van de landelijke organisatie GIMD. Zij zijn specialist en marktleider op het gebied van bedrijfsmaatschappelijk werk (in het hoger onderwijs).

In totaal zijn er 33 aanmeldingen geweest bij bedrijfsmaatschappelijk werk in 2016. Dit is een lichte stijging ten opzichte van voorgaande jaren (2015: 27 aanmeldingen & 2014: 24 aanmeldingen). De verdeling ziet er als volgt uit:

- Verzuimend bij intake: niet verzuimend 16, wel verzuimend 17;
- Verzuimend bij afsluiting: niet verzuimend 19, wel verzuimend 14;
- Verdeling per sekse: Man 12, Vrouw 21;
- Verdeling per locatie: Leeuwarden 11, Velp 22.

In onderstaande grafiek staat weergegeven wat de belangrijkste aanleidingen zijn voor een gesprek met bedrijfsmaatschappelijk werk en de verdeling in leeftijd.





Vertrouwenspersonen

Hogescholen zijn volgens de Arbowet verplicht om hun medewerkers en studenten te beschermen tegen psychosociale belasting. Het hebben van een vertrouwenspersoon is een belangrijk onderdeel van dit beleid. Een vertrouwenspersoon is er voor medewerkers die meldingen of klachten hebben over ongewenst gedrag zoals: agressie en geweld, (seksuele) intimidatie, ongewenste intimiteiten, pesten en discriminatie. Medewerkers en studenten kunnen een beroep doen op de ondersteuning van een vertrouwenspersoon.

In 2016 is voor het eerst gewerkt met externe vertrouwenspersonen. Er zijn in dat jaar geen formele klachten ingediend. In 2016 hebben zes medewerkers en één student een beroep gedaan op de vertrouwenspersonen. Drie meldingen van medewerkers hadden betrekking op vermeende intimidatie door hun leidinggevende. Eén medewerker wilde haar zorg voor een collega bespreken. Twee medewerkers hadden een leidinggevende rol en vroegen advies bij het aanpakken van storend dan wel ongewenst gedrag. De melding van een student betrof wangedrag van medestudenten, deels van seksuele aard.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)
In 2016 is gewerkt aan de verbeterpunten uit de MTO 2015. Begin 2016 zijn deze medewerkers geïnformeerd over de resultaten. Ook zijn de resultaten in het Medezeggenschapsraad gepresenteerd. In maart 2016 is per domein een sessie belegd, waarin de directie, de regierolhouders Team en Kwaliteit onder begeleiding van Integron de resultaten met elkaar hebben besproken. Daarna zijn de resultaten op teamniveau met elkaar besproken. Er zijn verbeterafspraken gemaakt en acties voor het team benoemd waarbij benodigde ondersteuning wordt geboden. Dit met als doel dat er een optimale situatie ontstaat waarin medewerkers het beste uit zichzelf halen en onderwijskwaliteit kan worden geleverd. In 2017 vindt de volgende MTO plaats.

Participatiewet
Van Hall Larenstein heeft als onderwijsinstelling een voorbeeldfunctie wanneer het gaat om het voldoen aan de participatiewet. Eén van de manieren waarop invulling kan worden gegeven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en toonaangevend werkgeverschap is dat Van Hall Larenstein arbeidsplaatsen voor mensen met een beperking volledig integreert in het personeelsbestand. Om klein te beginnen, zal de uitvoering in eerste instantie neergelegd worden bij afdeling Services. Reden hiervoor is dat binnen Services (totaal 99 fte) de meeste mogelijkheden liggen om banen te creëren voor een groot gedeelte van de doelgroep. Uiteraard is het van belang om niet alleen de focus te leggen op ondersteunende taken, maar ook te kijken naar onderwijs(ondersteunende) werkzaamheden. Door goed binnen de onderwijsteams te kijken naar eventuele mogelijkheden en kansen, wordt voldoende draagvlak gecreëerd binnen alle lagen in de organisatie.

- Tot nu toe zijn er bij Van Hall Larenstein 2 banen gerealiseerd.
- In 2016 zijn 2 medewerkers gecertificeerd om een werknemer met een arbeidsbeperking op de werkvloer te begeleiden.
- Naast het uitvoeren van het plan van aanpak, is een erkende jobcoachorganisatie gevraagd om een aantal activiteiten uit te voeren die passen binnen de stimuleringsregeling ‘Ruim baan voor participatie’. De aanvraag van Zestor is in 2016 goedgekeurd. Begin 2017 worden de activiteiten in gang gezet.

Het streven is om in 2017 minimaal 4 banen (2 in Velp en 2 in Leeuwarden) te realiseren. Daarnaast wordt begin 2017 gestart met een inventarisatie van de mogelijkheden tot jobcarving.

5.2.3. Kwaliteit, ontwikkeling en scholing

Van Hall Larenstein heeft een Professionaliseringsplan 2015-2017 vastgesteld. Het professionaliseringsplan is een vertaling van het instellingsplan, de prestatieafspraken en HRM beleid. In het professionaliseringsplan wordt omschreven op welke manier Van Hall Larenstein met behulp van opleiden en ontwikkelen de komende jaren gaat werken aan (duurzame) inzetbaarheid van medewerkers. Daarnaast biedt het professionaliseringsplan kaders voor team- en ontwikkelplannen, waarbinnen individuele ontwikkelafspraken worden opgesteld.

Van Hall Larenstein Academy
Van Hall Larenstein faciliteert de scholing van medewerkers en de invulling van het professionaliseringsplan in de vorm van de Van Hall Larenstein Academy. Dit met als doel om medewerkers te motiveren, de kwaliteit van het onderwijs te bevorderen en onderwijsvernieuwing te stimuleren. In 2016 zijn de volgende trainingen, cursussen en opleidingen georganiseerd:

<u>Opleidingscommissies</u>
Het scholingsprogramma 2016-2017 voor de opleidingscommissies richt zich op het verder professionaliseren van de opleidingscommissies, zodat zij hun taken en nieuwe rol als medezeggenschap goed kunnen uitvoeren. In 2016 hebben rond de 60 leden van de opleidingscommissie de trainingsbijeenkomst gevolgd.

Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden
Vanaf 1 januari 2015 dienen alle hogescholen een Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheden (BDB) voor docenten in te voeren. Van Hall Larenstein heeft een eigen cursustraject vormgegeven. Deze is afgestemd op het behalen van de competenties waarover docenten bij Van Hall Larenstein minimaal dienen te beschikken om goed onderwijs te kunnen verzorgen, namelijk: doceren, begeleiden van studenten, ontwerpen van onderwijs, toetsen en professioneel docentschap. Het cursustraject bestaat uit: een opleiding Didactiek van Van Hall Larenstein en een training Basis Kwalificaties Examinering van Van Hall Larenstein. Inmiddels zijn zeker tien leden van de examencommissie gecertificeerd en hebben zeker 20 leden de training gevolgd en werken zij nu aan de opdracht.

Didactiek
In juni 2016 is een aanbestedingstraject gestart voor de cursus didactiek. Deze is gegund aan Aeres Hogeschool Wageningen. Er is één cursus vanuit Van Hall Larenstein Academy georganiseerd op de locatie Leeuwarden. Daarnaast hebben (startende) docenten zich individueel aangemeld bij een daartoe gecertificeerd opleidingsinstituut.

Basis Kwalificatie Examinering (BKE)
In 2016 is vormgegeven aan de BKE trainingen in samenwerking met CITO. Er zijn 7 BKE trainingen georganiseerd, waar circa 90 docenten aan hebben deelgenomen. Daarnaast hebben 3 certificeringstrajecten plaatsgevonden. In deze rondes hebben 26 docenten het certificaat Basis Kwalificatie Examinering (BKE) behaald.

Studieloopbaanbegeleiding
Eind 2016 is de voorbereiding getroffen voor een trainingsdag voor studieloopbaanbegeleiders, welke begin 2017 georganiseerd is. Hier hebben circa 80 SLB'ers aan deelgenomen. Het doel van de training was enerzijds om SLB'ers te informeren en mee te laten denken over de verdere invulling van het nieuwe SLB programma. Anderzijds om de benodigde vaardigheden verder te ontwikkelen.

Overige trainingen en workshops
Aangezien de teams nog volop in transitie zijn naar resultaatverantwoordelijke teams, zijn er in 2016 extra trainingen en workshops aangeboden zodat teams meer handvatten aangeboden krijgen. De volgende trainingen en workshops zijn aangeboden:

- Effectief vergaderen
- Feedback geven en ontvangen
- Planmatig werken
- Teamontwikkeling en mijn rol als regierolhouder Team
- Het team in beweging krijgen en houden
- Financiën en het resultaatverantwoordelijk team
- Plannen, functioneren en beoordelen en mijn rol als regierolhouder Team

Naast bovenstaande trainingen en workshops zijn er twee workshops georganiseerd vanuit Livvit. De workshop 'effectief omgaan met tijd' is 4 keer georganiseerd en de workshop 'werkplekergonomie' is 7 keer georganiseerd.

Scholingskosten 2016
Volgens de professionaliseringsafspraken in de cao-hbo moet 6% van de getotaliseerde bruto salariskosten worden besteed aan professionalisering. Hiervan wordt 3% besteed aan een basisrecht in uren en 3% aan out-of-pocket kosten. De gerealiseerde out of pocketkosten over 2016 bedragen € 749.864, -. Volgens de professionaliseringsafspraken in de cao zou de uitputting moeten bedragen: 3% van de totale bruto salariskosten 2016 (€26.374, -) was €791.000, -. Dit betekent een onderuitputting van € 41.136,- in het jaar 2016.

Planning basis- en professionaliseringsuren jaar 2016
Het basisrecht is conform de cao- hbo vastgelegd op 3%. Tijdens de gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers zijn afspraken gemaakt over de aanwending van deze uren. De werkelijke uitputting van deze uren is niet geregistreerd.

Inzet professionalisering jaar 2016
In 2016 is binnen de professionalisering ingezet op:

	Bedrag
Vakmatige opleidingen/ congressen	€ 387.326
Professionalisering teams	€ 218.678
Didactiek	€ 34.245
Toetsing en examinering	€ 16.313
Coaching en intervisie	€ 22.723
Mediatheek (50% van boeken, abonnementen, tijdschriften)	€ 70.579
Totaal	**€ 749.864**

5.2.4 Loopbaanbeleid

Van Hall Larenstein ondersteunt de medewerker bij haar ontwikkeling, voor zover deze aansluit bij de behoefte vanuit de organisatie. Daarbij geeft de organisatie duidelijk aan wat zij verwacht van de medewerker, welke ontwikkelingen het functioneren beïnvloeden en wat dat betekent voor de functie van de medewerker. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de loopbaan. Van Hall Larenstein ondersteunt de medewerker hierbij.

Plannen, functioneren en beoordelen
Met ingang van het nieuwe studiejaar 2016-2017 wordt de vernieuwde gesprekkencyclus ‘plannen, functioneren en beoordelen’ toegepast. Deze sluit aan bij de resultaatverantwoordelijke teams en is gekoppeld aan de planning & control cyclus. Het gaat om een jaarlijkse gesprekkencyclus waarbij het merendeel binnen het resultaatverantwoordelijk team plaatsvindt. Zo worden in het team de resultaat- en ontwikkelafspraken gemaakt en wordt de voortgang gedurende het jaar met elkaar geëvalueerd. De leidinggevende monitort de teamafspraken en daarmee dus ook de individuele afspraken. Daarnaast vindt er een jaarlijks gesprek met de leidinggevende plaats waarbij het functioneren en beoordelen van de medewerker aan bod komt.

Het proces, de richtlijnen en diverse handvatten zijn in 2016 uitgewerkt in een praktische wegwijzer voor medewerkers en regierolhouders. Hierin zijn de belangrijkste stappen toegelicht zodat overzichtelijk is wat er van de medewerker, het team of de leidinggevende verwacht wordt. Daarnaast worden alle teams, regierolhouders en leidinggevenden zorgvuldig begeleid.

5.2.5 Ontwikkelingen CAO en Arbeidsvoorwaarden

De huidige cao voor het HBO heeft een looptijd tot 1 april 2016.

Ontwikkelingen gericht op de cao-hbo 2016-2017

Salarisontwikkelingen
Per 1 april 2016 zijn de salarissen van medewerkers structureel verhoogd met 3,65 %. Daarnaast hebben alle medewerkers met een voltijdse aanstelling een eenmalige uitkering van 250 euro op 1 april 2016 en 500 euro in november 2016 ontvangen.

Cao van de toekomst
Werkgevers en werknemers streven naar een 'cao van de toekomst' die in vorm en inhoud zoveel mogelijk aansluit op het onderwijs- en onderzoeksbeleid van de hogeschool. Professionaliteit en Duurzame Inzetbaarheid zijn hiervan twee kenmerken.

Flexibele arbeid
In de huidige cao is een inspanningsverplichting opgenomen dat het aandeel flexibele arbeid moet dalen. In 2016 is het aantal tijdelijke contracten ten opzichte van het aantal vaste arbeidsovereenkomsten gedaald bij Van Hall Larenstein.

Sociale zekerheid, werkgelegenheid en ontslagrecht
Werkgevers en werknemers gaan invulling geven aan de afspraken die zijn gemaakt in het Sociaal Akkoord van april 2013. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn de verkorting van de uitkeringsduur van de WW (van 38 naar 24 maanden), het maken van afspraken over het 3e WW jaar en de transitievergoeding. Het ombouwen van de huidige bovenwettelijke werkloosheidsregeling naar een regeling die gericht is op het vergroten van de kans op nieuw werk en continuïteit van inkomen, wordt hier ook in meegenomen. Partijen hebben zich voorgenomen de nieuwe bovenwettelijke regeling per 1 januari 2017 in te voeren.

Regeling duurzame inzetbaarheid
Het jaar 2016 stond in het teken van het verder implementeren van Duurzame Inzetbaarheid in de hele organisatie. Bij duurzame inzetbaarheid gaat het om de balans tussen wat de medewerker nodig heeft en wat Van Hall Larenstein vraagt om het werk nu en in de toekomst met plezier te kunnen blijven doen.

Voor medewerkers van Van Hall Larenstein is de regeling Duurzame Inzetbaarheid (DI) van kracht. Conform de cao hbo heeft Van Hall Larenstein, met instemming van de MR, een Reglement Duurzame Inzetbaarheid opgesteld. Het reglement geeft nadere invulling aan de DI-regeling.
Eind 2016 is via alle leidinggevenden een inventarisatie gedaan als het gaat om de inzet en gebruik van de DI uren.

Onderstaand overzicht laat zien wat de stand van zaken op organisatiebreed niveau is:

	Uren		Percentage
Spaarafspraken	10.046		38,5%
Geen afspraken	12.318		47,2%
Uren besteed	3.728		14,3%

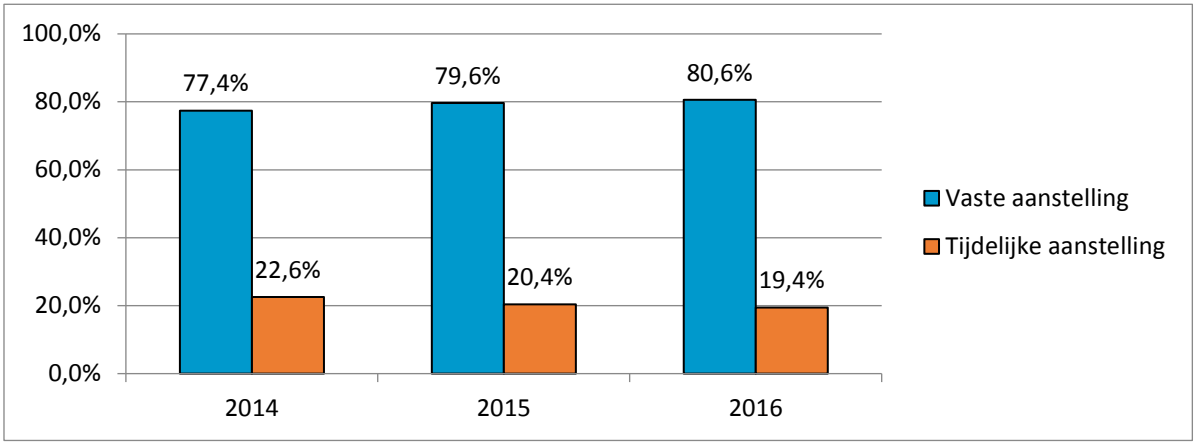
Het merendeel van de medewerkers heeft spaarafspraken of (nog) geen afspraken gemaakt. Slechts 14,3% heeft de uren van 2015 en 2016 besteed.

Ook is de aandacht voor duurzame inzetbaarheid verankerd in de gesprekkencyclus waarbij de leidinggevende in het jaarlijkse gesprek met de medewerker spreekt over het werkplezier, een goede balans werk en privé en de ontwikkeling van de medewerker. De constatering is dat, ondanks interne communicatie daarover, de gevoelde noodzaak de DI-uren functioneel in te zetten bij medewerkers nog niet overal aanwezig is.

Arbeidsverhoudingen en ontwikkelingen in de arbeidsvoorwaarden

Flexibele arbeidsovereenkomsten
Van Hall Larenstein streeft naar een verhouding tussen flexibele en vaste arbeidsovereenkomsten van 15/85%. In 2016 is het aantal tijdelijke arbeidsovereenkomsten licht gedaald ten opzichte van het jaar ervoor. De flexibele aanstellingen zijn gedaald en de vaste arbeidsovereenkomsten licht gestegen

vergeleken met voorgaande jaren. Nieuwe medewerkers krijgen altijd eerst een tijdelijk contract aangeboden.



- De zogenoemde min-max-contracten worden binnen de hogeschool niet toegepast. In 2016 zijn er geen min-max-contracten afgesloten.
- Van Hall Larenstein heeft de Wet Werk en Zekerheid in 2016 verder doorgevoerd, de aanbesteding voor uitzendkrachten en payrolling uitgevoerd en ontwikkelingen met betrekking tot flexibele inhuur verder vormgegeven.

Zelfstandige Zonder Personeel
In 2016 heeft Van Hall Larenstein de Wet DBA verder uitgewerkt, zodat schijnzelfstandigheid wordt tegen gegaan. De inzet van zzp'ers is minimaal binnen de organisatie. Slechts indien sprake is van specifieke aanvullende expertise met een afgebakende opdracht kan een zzp'er onder bepaalde omstandigheden worden ingezet. Hiervoor wordt een sectorale of Van Hall Larenstein modelovereenkomst gebruikt.

Lokaal overleg
In het lokaal overleg waar het College van Bestuur overlegt met de vakbonden over de decentrale arbeidsvoorwaarden, is in 2016 gesproken over de transitie naar resultaatverantwoordelijke teams binnen Van Hall Larenstein. Daarnaast waren onderwerpen van gesprek de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM), de verandering en implementatie van de gesprekkencyclus (plannen, functioneren en beoordelen) en de verbouwingen in zowel Velp als Leeuwarden. Ook zijn de vakbonden op de hoogte gehouden van actuele zaken binnen Van Hall Larenstein, zoals de participatiewet, het ziekteverzuim, professionalisering en de resultaten van het medewerkers tevredenheid onderzoek (MTO).

5.3 Maatschappelijke verbindingen met externe stakeholders

Externe stakeholders hebben er baat bij dat wij onze maatschappelijke functie zo goed mogelijk uitvoeren. Dit is de reden dat wij proactief een dialoog organiseren en participeren in bestaande gremia met externe stakeholders. Betrokken externe stakeholders zijn afkomstig uit het werkveld van toekomstige afgestudeerden, overheid (ministerie van Economische Zaken, provincies, gemeenten) en partners op het gebied van onderwijs, toegepast onderzoek en kenniscirculatie. Doelen van de samenwerking zijn onder andere gezamenlijk onderwijs verzorgen en onderzoek doen, doorstroom in de beroepskolom, aansluiting op de arbeidsmarkt, bijdrage leveren aan lokale economisch, sociale en milieugerichte ontwikkelingen of activiteiten. De hogeschool investeert in duurzame relaties met de beroepspraktijk, onder andere in de vorm van Centres of Expertise, samenwerkingsconvenanten, netwerken, trainingen, cursussen, externe begeleiders in het onderwijs, beschikbaarstelling van faciliteiten, en de werkveldadviescommissies van de opleidingen.

Wij vinden het ook belangrijk dat externe stakeholders tevreden zijn en zich herkennen in ons Instellingsplan en de contourennota's van de ARC's. Gesprekken zijn gevoerd met externe betrokkenen over het nieuwe Instellingsplan 2018-2021. Gesproken is over de samenwerking en koers van de hogeschool op het gebied van onderwijs, doorstroom, afgestudeerden, de arbeidsmarkt en praktijkgericht onderzoek.

De kwaliteit van ons onderwijs en het opleidingsportfolio bespreken wij met de werkveldadviescommissies en alumni. De criteria voor leden van de werkveldadviescommissie als afgevaardigden van het werkveld zijn vastgelegd in het reglement. De Advisory Board die begin 2017 start adviseert over het totale opleidings- en onderzoeksportfolio van de hogeschool. Daarnaast onderhoudt elke lector, docent en directeur contact met het beroepenveld met betrekking tot zijn of haar vakgebied en hebben zij een actueel beeld van de beroepspraktijk. De lectoren vragen hun externe opdrachtgevers om input om een goed beeld te krijgen van de tevredenheid over het onderzoek.

Het CvB en de directeuren spelen een proactieve rol in het samenbrengen van partijen met als doel duurzame ontwikkeling in de betreffende beroepspraktijk of vakgebied. De officiële en non-formele taken en rollen hebben onder andere het doel om mogelijkheden voor Van Hall Larenstein te creëren en te faciliteren om met onderwijs en onderzoek bij te dragen aan de regionale, nationale en internationale omgeving.

5.3.1. Nationale en regionale samenwerking

In 2016 is een zogenaamde relatiematrix gemaakt waarin de contacten van het CvB, het management en overige medewerkers van Van Hall Larenstein op verschillende niveaus worden beschreven. De matrix is het beleidsbepalend overzicht welke externe relaties de hogeschool onderhoudt. Er zijn inmiddels 150 netwerken en samenwerkingsverbanden in kaart gebracht. We hebben nu zicht op onze netwerkdeelname naar aantal en verdeling, naar thematiek, naar intentie en aard, naar bereik en dekking. Uit de netwerkscan blijkt dat de hogeschool met tal van organisaties afspraken heeft over verregaande samenwerking op uiteenlopende gebieden. Er zijn samenwerkingen met partners in het beroepenveld, met toeleverende scholen, met nationale en lokale overheden, met andere onderwijsaanbieders, met externe stakeholders en met internationale partners

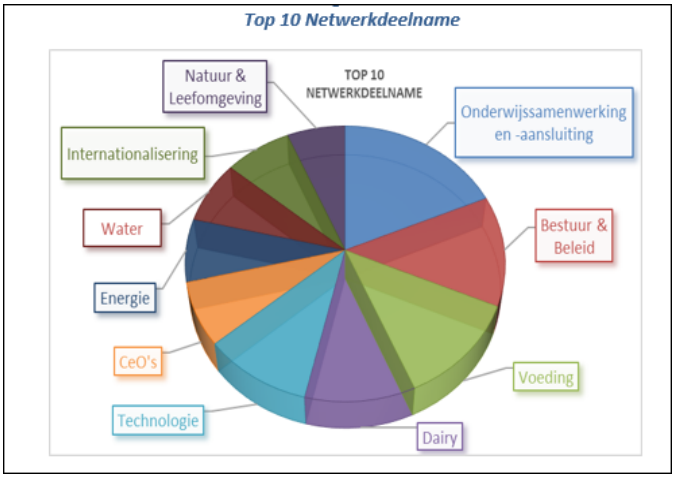
Van Hall Larenstein is actief betrokken in de regio's Gelderland en Noord-Nederland. Onder meer via de volgende netwerken en initiatieven zet de hogeschool zich in om een bijdrage te leveren aan de regionale ontwikkelingen in provincie Gelderland: Arnhem Studiestad, Ondernemers Kontakt Arnhem, Economic Board regio Arnhem-Nijmegen en Kennisintensief Innovatief Ondernemerschap Gelderland. In het Noorden van het land participeert Van Hall Larenstein onder meer in de volgende netwerken en samenwerkingsverbanden: Leeuwarden Studiestad, Noorden Duurzaam, Club Diplomatique Fryslân, Leeuwarden-Fryslân Culturele Hoofdstad van Europa 2018, Technologiecentrum Noord Nederland (TCNN), Noordelijk Landbouw Beraad, Circulair Friesland, Frisian Dutch Dairy Netwerk (FDNN) en Agro Agenda Noord Nederland.

Van Hall Larenstein neemt deel aan diverse overleggen met andere hogescholen, mbo-scholen, middelbare scholen en universiteiten. De samenwerking met hogescholen en universiteiten wordt onder meer vormgegeven in enkele opleidingen en de samenwerking in Centres of Expertise (CoE's). Binnen het cluster opleidingen Life Sciences and Technology werkt Van Hall Larenstein samen met de NHL Hogeschool. Samen met Stenden Hogeschool en de NHL Hogeschool wordt de opleiding International Business and Management aangeboden. De samenwerkingsverbanden voor gezamenlijke opleidingen worden uitgevoerd conform artikel 8.1 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW).

Uit de analyse blijkt dat 80% van onze netwerkdeelname is gericht op kennis- en krachtenbundeling. En 20% van de netwerkdeelname is voornamelijk gericht op aan het delen van informatie. Op basis van de

dekkingsgraad constateren wij dat de verhouding landelijk versus regionaal in balans is. 22% van de partners waarmee wij samenwerken zijn internationaal en van de 78% heeft ook een groot deel een internationale impact of dekkingsgraad.

Van Hall Larenstein heeft haar strategische hogeschool brede netwerken bepaald, waarbij we onderscheid maken tussen bestuurlijke netwerken en samenwerkingsverbanden. In bestuurlijke netwerken vindt beleidsontwikkeling en planvorming plaats om een specifieke regio vanuit het hoger onderwijs duurzaam te versterken, kijkend naar een goede balans in de drie P's (people, planet en profit/prosperity). De samenwerkingsverbanden maken het mogelijk om multidisciplinair te werken aan 'real life' vraagstukken die een bijdrage leveren aan het bereiken van onze duurzame ambities als hogeschool.



5.3.2 Internationale samenwerking

In 2015 is een notitie over speerpuntenlanden van de hogeschool vastgesteld, gestoeld op de Kadernotitie Internationalisering 2014-2017. De speerpuntlanden van Van Hall Larenstein zijn:
Duitsland, Spanje, Roemenië, India, China, Indonesië, Ethiopië, Brazilië en de Verenigde Staten. Het doel van de speerpuntlanden is om de samenwerking in en met die landen te intensiveren op het gebied van onderwijs en onderzoek. Om deze strategie en de doelen voor samenwerking concreet te maken stelt Van Hall Larenstein een business case op per speerpuntland. Business cases voor Duitsland, India, Ethiopië en China zijn vastgesteld. Voor elk speerpuntland is een landencoördinator aangewezen die de activiteiten in dit land coördineert.

In de onderstaande tabel is per speerpuntland een overzicht gegeven welke resultaten zijn behaald in 2016 per speerpuntland. Daarna worden een aantal resultaten verder toegelicht, waaronder een toelichting van de opgezette living labs.

Tabel 11. Behaalde resultaten per speerpuntland

Speerpuntland	Met wie?	Resultaten 2016
India	Baramati Agricultural Development Trust (ADT) sinds 2010	• Delegatie neemt deel aan handelsmissie met premier Rutte, minister Ploumen en staatssecretaris Dijksma. • Instroom studenten: zeventien 2+2 en zes 3+1 'certificate programme' studenten bij de opleidingen Agribusiness and Business Administration en Animal Husbandry. • Living lab met ADT opgezet en projecten gestart rondom vraagstukken van het bedrijfsleven binnen de sectoren Dairy & Food, Watertechnologie en duurzame Value Chain ontwikkeling. • Bezoeken van invloedrijke Indiase stakeholders zoals Oud minister van Landbouw S. Pawar.
China	China Agricultural University (CAU)	Overeenkomst ondertekend (MoU) met de naam Elite Cattlemen Programme voor intensieve samenwerking tussen de

		kennisinstellingen op het gebied van onderwijs, onderzoek, studentuitwisseling en professionalisering van personeel.
	Yunan Agricultural University (YAU)	Instroom van vijf studenten voor het 2+2 programma
	Sichuan University (SU)	Instroom van één student voor het 2+2 programma
	Environmental Management College of China (EMCC)	Aanhalen van de samenwerkingsbanden
	Tianmu Lake Polytechnic en de Jiangsu Liyang Polytechnic uit Liyang	Studenten nemen deel aan het project Water Lillies and Tree komt voort uit het 5-3-8-programma Stedenband Leeuwarden-Liyang.
Ethiopia	Borderless Netwerk Ethiopia	Deelname en vormgeving aan Handelsmissie naar Ethiopia met de groene onderwijskolom
	Jimma University en Sendafa dairy chain	Gezamenlijk projectvoorstellen opgesteld en project aanvragen ingediend.
Brazilië	Living Lab Biobased Economy samen met Avans, NHL, HZ, HAS en universiteiten in de staat Minais Gerais in Brazilië	Werken samen aan onderwijs en onderzoeksprojecten op het gebied van Biobased Economy, waaronder een SIA subsidie aanvraag in 2017. Van Hall Larenstein werkt mee aan de twee thema's die aansluiten bij de domeinen van Van Hall Larenstein: water en zuivelketen.
Indonesië	Institut Teknologi Bandung (ITB)	Opzetten van een Living Lab Water Upper Citarum River samen met HZ University of Applied Sciences, ITS, Witteveen en Bos, Royal Haskoning, EPNuffic. Een overeenkomst voor samenwerking is ondertekend (MoU). Projectvoorstellen zijn ontwikkeld en gastlessen verzorgt. https://www.facebook.com/livinglabwaterindonesia/ **https://www.youtube.com/watch?v=3FlpZqPPr68&feature=youtu.be**
	Institut Pertanian Bogor (IPB)	• Delegatie neemt deel aan handelsmissie met Premier Rutte • Ondertekening van samenwerkingsovereenkomst (MoU) voor samenwerking op het gebied van bosbouw, veehouderij en agribusiness. • Formulering van een trainingsaanvraag voor praktijkgericht onderzoek en living labs. • Start inventarisatie voor een mogelijke 3+2 voor opleidingen op het gebied van veehouderij.
	Telkom University in Bandung	• Van Hall Larenstein heeft een Key Note speach verzorgd tijdens de 'International Conference on Transformative Communication' • Gezamenlijke ontwikkeling van een onderwijsmethodiek 'Visual Poblem Apraisal (VPA)[18]' over Food Safety
Verenigde Staten	University of California – Davis Campus	Eerste besprekingen over mogelijkheden voor het uitwisselen van studenten en medewerkers.
	University of Wisconsin – River Falls campus	
	University of Wisconsin – Madison campus.	Eerste besprekingen voor gezamenlijk onderzoek met de lectoraten van het Applied Research Center Food & Dairy

[18] *De Visual Problem Appraisal (VPA) is een onderwijsmethode waarbij studenten aan de hand van eigen onderzoek complexe maatschappelijke vraagstukken leren analyseren.*

Duitsland		• Lancering van een nieuwe Duitse website. • De instroom van Duitse studenten is gestegen. • Gezamenlijk onderwijs vanuit het project 'Social Entrepreneurship for Local Change' samen met Universität Nürtingen-Geislingen en Christian-Albrechts-Universität uit Kiel (CAU), Bucharest University for Economic Studies (ASE) en Estonian University of Life Sciences (EMU).
	Hochschule Rein & Wahl	• Ontwikkeling van gezamenlijke onderzoeksprojecten (Interreg 5A projecten)
Roemenië	Universiteit van Iasi (USAMV)	• Ondertekening samenwerkingsovereenkomst (MoU) voor het uitwisselen van studenten en medewerkers. • Samen met SNN en ADR projectaanvragen formuleren voor Europese subsidies ter stimulering van regio's • Opzetten van een Living Lab
Spanje	Universidad de Granada	Bespreken van mogelijke samenwerking
	Universidad de Murcia.	
	Universidad de Valencia	Onze docenten verzorgen gastlessen over groene en duurzame onderwerpen
	Universidad de Santiago de Compostella	Lectoraat Management of Forested Landscapes onderzoekt samenwerkingsmogelijkheden op praktijkgericht onderzoek

Borderless Network Ethiopia: In 2016 is het Borderless Network Ethiopia gestart, waarin onderwijsinstellingen vanuit de gehele groene onderwijskolom hun activiteiten in Ethiopia bespreken. Van Hall Larenstein is trekker van dit overleg. Er zijn 8 deelnemende instellingen uit de Groene onderwijssector. In mei heeft Van Hall Larenstein deelgenomen en deels mee vormgegeven aan de handels-onderwijsmissie. Deelname aan de handelsmissie was erg zinvol voor het bespreken van toekomstige samenwerking en uitbreiding van ons netwerk.

5.3.3. Alumni

Van Hall Larenstein wil goede relaties onderhouden met haar Nederlandse en internationale alumni op basis van uniform beleid voor de locaties. Alumni zijn een belangrijke bron van informatie en helpen de hogeschool om het onderwijs beroepsgericht vorm te geven en de kwaliteit hiervan te verbeteren en aan te scherpen. Alumni zijn lid van werkveldadviescommissies, faciliteren excursies en stages en geven gastlessen. In samenwerking met alumnivereningen en alumni organiseert Van Hall Larenstein bijscholingsmogelijkheden, trainingen en cursussen voor alumni.

Ook in 2016 hebben Van Hall Larenstein en de alumnivereningen VVA Larenstein en Aristaeus driemaal overleg gevoerd. In de gesprekken stonden de gezamenlijk uit te voeren activiteiten centraal en de financiële bijdrage 2016 van Van Hall Larenstein. De Carrièredag Leeuwarden vond plaats in januari 2016, die in Velp in oktober. De verkiezing Alumnus van het Jaar was in Leeuwarden een onderdeel van de Carrièredag. In Velp konden deelnemers van de Carrièredag dit jaar voor het eerst deelnemen aan workshops over bijvoorbeeld loopbaanontwikkeling.

Vanuit de gedachte dat studenten de toekomstige leden zijn, richten de verenigingen zich in toenemende mate ook op studenten. Op de locatie Velp zijn studenten bijvoorbeeld welkom om deel te nemen aan excursies van VVA Larenstein tegen gereduceerd tarief. In Leeuwarden worden zogenaamde Krukkenfora georganiseerd, waar studenten en alumni elkaar in een ongedwongen sfeer kunnen ontmoeten en van elkaar kunnen leren.

6. Planet

De ambitie om de groenste hogeschool te zijn betreft ook de Planet-aspecten van de bedrijfsvoering. Op het gebied van bedrijfsvoering Planet ambieert de hogeschool een voorbeeld te zijn wat betreft het duurzaam beheer en inzet van de gebouwen met een minimale voetafdruk. Een minimale voetdruk is ook doelstelling in onze aanbestedingen en mobiliteitsbeleid. Ons Duurzaam Kennislandgoed Larenstein zetten wij in om bij te dragen aan kennisontwikkeling op het gebied van duurzaamheid en deze kennis te delen.

Behaalde resultaten:
- Totaalplannen voor Duurzaam Kennislandgoed Larenstein en Potmarge in laatste ontwerpfase
- Positief oordeel MVO over planet-aspecten

Van Hall Larenstein heeft duurzaamheidsmaatregelen geïmplementeerd met invloed op de planet-aspecten. Het auditpanel voor het MVO-keurmerk constateerde dat de hogeschool de Planet-aspecten goed in kaart heeft en stappen zet om dit deel van de bedrijfsvoering verder te ontwikkelen. In dit hoofdstuk beschrijven wij de aanvullende maatregelen die in 2016 zijn gerealiseerd.

Als aanzet voor het duurzaam beheer en inzet van gebouwen voerde de hogeschool in Velp en Leeuwarden nulmetingen uit op het beoordelingskader BREEAM-NL In-Use. De aanbevelingen op de drie onderdelen van de nulmetingen: het gebouw, het beheer en het gebruik zijn opgevolgd in de verbouwing van de locatie Velp in 2015 en Leeuwarden in 2016. Hoofstuk 4 doet verslag van de duurzaamheidsmaatregelen die in de gebouwen zijn gerealiseerd. De gebouwen worden gebruikt en beschikbaar gesteld voor externe partijen.

Gebiedsontwikkeling
Van Hall Larenstein organiseert en beheert de duurzame ontwikkeling van het grondgebied landgoed Larenstein (Velp) en de Potmarge (Leeuwarden), om de natuurlijke omgeving van beide vestigingen te versterken (bijvoorbeeld bijen-, vogel- en vlinder-vriendelijke groenbeheer en het afkoppelen van het regenwater naar het riool). De hogeschool doet dit samen met de studenten en onderzoekers, met nabij gelegen groene scholen zoals Helicon in Velp en Nordwin College in Leeuwarden, met de gemeentes (Rheden en Leeuwarden) en andere externe stakeholders in de omgeving. In de stuurgroep Potmarge maken de stakeholders op bestuurlijk niveau afspraken over de plannen en uitvoering.

De stuurgroep wil de potentie en kwaliteiten van de Potmarge beschikbaar stellen aan de maatschappij door het aanbieden en beschikbaar stellen van:

- een Stadstuin met proeftuinen, proefplaatsen en eigen voedselproductie;
- een innovatief gebied met zichtbare water – en energie kunst;

De inrichting wordt vormgegeven vanuit een balans tussen People, Planet en Profit.

In 2016 heeft de stuurgroep in samenwerking een conceptontwerp voor de inrichting en beheer van de Potmarge ontwikkeld. Gewerkt is aan een samenwerkingsovereenkomst om de ambities, plannen, investeringen en commiteringen vast te leggen.

Duurzaam Kennislandgoed Larenstein
Van Hall Larenstein en Helicon hebben de ambitie om Landgoed Larenstein een duurzaam kennislandgoed te laten zijn. Daartoe zijn voorstellen vanuit onderwijs en onderzoek voorgedragen aan de stuurgroep van het landgoed. Tevens is de missie en visie van het kennislandgoed vastgesteld waarbij bijdrage aan de duurzaamheid de leidraad heeft gevormd.

Vanuit het vervolgens opgestelde programma van eisen is er een Masterplan voor het gehele landgoed opgesteld door een extern bureau in samenwerking met ontwerpdocenten van Tuin en Landschapsinrichting en beheerders van het landgoed. De stuurgroep heeft tevens besloten om voor minstens één jaar een kwartiermaker aan te stellen die als opdracht heeft om het aanwezige potentieel en de functionaliteiten van het landgoed meer extern zichtbaar te maken. Met een subsidie bijdrage van Gemeente Rheden, is de informatievoorziening bij de cultuurhistorische elementen nagenoeg gerealiseerd. Het ontwerp en deels de realisatie is gebeurd door docenten en studenten van Tuin- en Landschapsinrichting en Bos- en Natuurbeheer.

Het is de ambitie van de hogeschool om de gebiedserkenning BREEAM te realiseren. Op dit moment is het nog niet mogelijk, omdat de certificering uitgaat van een nieuw te ontwikkelen gebied. Ontwikkelingen in de normering maakt het in de toekomst waarschijnlijk mogelijk om de gebiedserkenning van reeds bestaande gebieden zoals landgoed Larenstein aan te vragen. De verwachting is dat in de loop van 2017 deze nieuwe normering beschikbaar wordt gesteld en dan zal het ontwikkelprogramma van Duurzaam Kennislandgoed Larenstein in lijn met deze normering verder worden vormgegeven.

Inkoop
De kaders voor inkoop zijn gelijk aan de kaders in 2015, inclusief de duurzaamheidsambities. Er is een start gemaakt met contractmanagement/database en er wordt volledig digitaal aanbesteed.

Afgerond 2016

- Sanitaire artikelen
- Busvervoer
- Levering Boeken
- Inhuur flexibele arbeidskrachten
- Schoonmaak
- AV middelen
- Payrolling
- Traject HBO didactiek
- Media inkoop
- HR Software
- Elektriciteit / gas

Gestart in 2016, gereed in 2017

- Verhuisdiensten en opslag
- Opleidingsaccreditaties
- Catering
- Werkplek- netwerkapparatuur en mobiele telefoons
- Buitenlandse dienstreizen
- Reprodiensten

Bij alle aanbestedingen zijn evenals in 2015 duurzaamheidsaspecten meegenomen. Concrete voorbeelden zijn onder andere:

- Elektriciteit: duurzaamheidscertificaten Nederlandse wind (meest duurzame vorm van beschikbare certificaten op het gebied van elektriciteitsinkoop)
- Schoonmaak: sterk gestuurd op duurzame schoonmaakmiddelen en methodieken
- Busvervoer: EURO6 bussen (meest duurzame bus motoren die momenteel verkrijgbaar zijn)
- Sanitaire artikelen: sterk gestuurd op recyclebaar (cradle to cradle) en duurzaam geproduceerd assortiment

Als nieuwe ontwikkeling kan nog vermeld worden dat de aanbestedingen schoonmaak en catering zijn op basis van Best Value Procurement aanbesteed. Deze “nieuwe” manier van aanbesteden vallen binnen het

wettelijk kader en geven veel ruimte voor innovatie en partnership. Naar alle waarschijnlijkheid zullen er in 2017 de nodige aanbestedingen op deze wijze in de markt gezet worden.

Energie

Van Hall Larenstein streeft naar een jaarlijkse energiebesparing (energie-efficiencyverhoging) van minimaal 2%. In 2016 heeft in Leeuwarden de grootschalige verbouwing plaatsgevonden. Een aantal technische installaties is vervangen waardoor het elektriciteitsverbruik lager is. Door het gebruik van LED-verlichting wordt minder warmte geproduceerd en hoeft er minder gekoeld te worden. Sensoren zorgen ervoor dat de verlichting alleen brandt wanneer er mensen in een ruimte aanwezig zijn. De warmteregulatie is verbeterd. Het systeem voor warmteterugwinning (wtw) blaast 's nachts koele lucht van buiten het gebouw naar binnen, waardoor er geen airco nodig is. In de komende maanden wordt zonwering geplaatst. Het vergt in elk geval een schooljaar om de effecten op het energieverbruik te kunnen bepalen. In het najaar van 2016 zijn op het dak in Leeuwarden 102 zonnepanelen geplaatst met een opgesteld vermogen van 26.520 Wattpiek en zullen op jaarbasis naar verwachting zo'n 25,2 MWh aan stroom opwekken. De opbrengsten van de installatie zullen komend jaar op een scherm bij de entree worden weergegeven. Eén van de belangrijkste indicatoren op deze schermen is uiteraard de CO_2-besparing die wordt bewerkstelligd.

De ambities van Van Hall Larenstein conform de Energiebeleidsverklaring (2015) van de hogeschool zijn in 2016 uitgewerkt in het EEP voor de periode 2017-2020.

In de tabellen hierna zijn de specificaties per locatie weergegeven.
De locatie Leeuwarden heeft in 2016 een grootschalige verbouwing ondergaan, terwijl locatie Velp in 2016 voor het eerst een volledig jaar kende met extra studenten van de 'oude' locatie Wageningen. Voor beide locaties geldt dat de effecten van onze energiemaatregelen nog niet goed in de cijfers 2016 zichtbaar zijn. Redenen hiervoor zijn onder meer dat met de verbouwingen er andere indelingen van de ruimtes zijn ontstaan en het gebruik daarmee anders is geworden, het correct inregelen van de energiestroom tijd kost, er meer dan 100 extra computerwerkplekken voor studenten zijn gecreëerd en de meeste energiemaatregelen in de loop van 2016 zijn doorgevoerd.

Tabel 12. Gas- en electraverbruik locatie Leeuwarden

Leeuwarden	2014	2015		2016		2014	2015		2016
		gas m3					**electra kwh**		
jan	47.467	46.664		45.194		167.937	143.326		125.335
feb	35.449	39.400		38.920		148.197	115.409		124.152
maart	25.504	31.066		35.933		168.494	129.419		126.060
april	11.110	17.039		19.272		152.059	111.580		116.469
mei	6.477	8.448		7.665		147.968	100.396		113.910
juni	1.001	3.393		1.645		152.541	115.330		121.314
juli	187	238		451		135.467	87.275		87.116
aug	1.005	559		742		128.898	90.776		86.351
sept	1.488	4.124		3.365		150.505	120.496		134.907
okt	8.610	15.036		17.264		157.179	120.696		128.184
nov	25.420	22.547		33.548		162.705	128.537		143.284
dec	42.848	28.764		37.493		147.263	122.789		136.816
totaal	206.566	217.278		241.492		1.819.213	1.386.029		1.443.898

Tabel 13. Gas- en electraverbruik locatie Velp

Velp	2015		2016		2015		2016	
	gas m3				**electra kwh**			
jan	29.970		30.104		62.992		61.660	
feb	23.627		28.992		57.625		51.938	
maart	19.657		27.783		64.179		53.781	
april	11.657		17.432		36.857		46.702	
mei	7.295		5.926		50.788		44.368	
juni	3.868		1.192		56.396		54.352	
juli	810		478		46.930		38.609	
aug	276		632		32.646		42.529	
sept	5.141		3.031		58.522		56.427	
okt	15.268		17.896		56.952		56.313	
nov	20.095		27.883		59.469		64.966	
dec	21.677		32.132		57.033		61.945	
totaal	159.341		193.481		640.390		633.590	

7. Profit

Behaalde resultaten:

- Financiele gezond met een solvabiliteit > 30% en liquiditeit tussen 0.5-1.5
- De begroting van 2016 sluit met een resultaat van € 0.

7.1 Investeringen in kwaliteit

Van Hall Larenstein wil in het bestuursverslag inzicht verschaffen in de besteding door Van Hall Larenstein in de kwaliteit van het onderwijs in de periode 2015-2017. De maatregelen en gerealiseerde kwaliteit zijn beschreven in de voorgaande hoofdstukken.

Van Hall Larenstein heeft in de periode 2015-2016 fors geïnvesteerd in de uitvoering van haar onderwijsvisie en derhalve in de kwaliteit van het onderwijs. In het jaar 2015 is 1,6 miljoen besteed aan de kwaliteit van het onderwijs. Voor 2016 betrof dit 2,1 miljoen. In 2017 is in de begroting 2017 een bedrag opgenomen van 1,7 miljoen gereserveerd voor verbetering van de kwaliteit.

In 2016 is de locatie Leeuwarden van Van Hall Larenstein grondig verbouwd om het pand beter te laten aansluiten bij wensen van studenten en ambities van de organisatie. De gerealiseerde verbouwingskosten bedragen € 7,1 mln. Meer informatie over de gerealiseerde verbouwing is te vinden in hoofdstuk 4.

7.2 Resultaat 2016

Dit betreft het resultaat van Stichting Van Hall Larenstein. Op 14 februari 2017 heeft er een juridische fusie plaatsgevonden, op basis waarvan met ingang van 1 januari 2016 de groepsmaatschappijen Stichting Business Center Van Hall, Stichting Onroerend Goed Larenstein en Stichting Larenstein Transfer zijn opgegaan in Stichting Van Hall Larenstein.

Vanaf medio 2016 is Stichting Van Hall Larenstein bestuurder van Stichting WAC (Waterapplicatie-centrum) en worden de cijfers van Stichting WAC opgenomen in de geconsolideerde cijfers van Stichting Van Hall Larenstein.

De geconsolideerde jaarrekening 2016 sluit af met een positief resultaat van € 54.000 en is daarmee € 54.000 positiever uitgevallen dan was begroot.

Liquiditeit

De liquiditeit uitgedrukt in de current ratio ligt op hetzelfde niveau als in 2015. Per 31-12-2016 bedraagt de current ratio 0,6. Per 31-12-2015 was dit 0,6.

Van Hall Larenstein stuurt op een current ratio van 0,7, daarbij is sprake van een gezonde financiële positie. Hierbij wordt namelijk rekening gehouden met de structurele post aan vooruit ontvangen collegegelden en projectgelden. De current ratio ligt een fractie lager, doordat de vooruit ontvangen gelden op projecten incidenteel hoger uitvallen per 31-12-2016.

Het saldo van de liquide middelen per 31 december 2016 bedraagt € 5,0 mln., bestaande uit de BNG depositorekening bij BNG van € 5,1 mln. en ABN-AMRO rekening-courant van -/- € 0,1 mln.

Medio 2016 is Van Hall Larenstein overgestapt naar een andere huisbankier, van de Rabobank naar ABN-AMRO Bank. Via ABN-AMRO Bank is er een lening aangetrokken van € 8,0 mln. voor de financiering van de verbouwing van locatie Leeuwarden en een kredietfaciliteit van € 2,0 mln. voor de financiering van het werkkapitaal.

De liquide middelen zijn voor € 5,1 mln. niet vrij beschikbaar, dit betreft een depositierekening bij de BNG, waarvan het saldo volledig wordt aangewend om de lening aan de BNG af te lossen. De looptijd van de depositorekening is gelijk aan de looptijd van de lening en de saldi lopen recht evenredig af.

In de begroting 2016 was rekening gehouden met een aan te trekken langlopende lening van € 9,0 mln., uiteindelijk is een lening van € 8,0 mln. aangetrokken.

Solvabiliteit

De solvabiliteit is in 2016 gedaald ten opzichte van 2015. De solvabiliteit bedraagt per 31-12-2016: 31,2%. Per 31-12-2015 was dit 34,8%. Dit ligt nagenoeg in lijn met de begrote solvabiliteitsratio over 2016, namelijk 31,5%. Deze daling van 3,6% wordt veroorzaakt door de toename van het balanstotaal met € 5,2 mln. als gevolg van de investering in de verbouwing locatie Leeuwarden voor € 7,1 mln. en het aantrekken van lening via ABN-AMRO Bank van € 8,0 mln. Daar tegenover staat een daling van de liquide middelen van € 4,4 mln. die gedeeltelijk is aangewend om de verbouwing van Velp uit eigen middelen te financieren.

Het doel is om de solvabiliteit de komende jaren te handhaven boven c.q. op het normpercentage van 30%.

Als de langlopende lening van de BNG van € 5,1 mln. zou worden afgelost uit de saldo van de BNG depositorekening, verbetert de solvabiliteitsratio aanzienlijk en zou daarmee op 34,8% uitkomen. De lening is niet afgelost omdat dit tot een forse boeterente zou leiden.

7.3 Geconsolideerde balans

Na bestemming van het netto resultaat.

		31-12-2016	31-12-2015
ACTIVA			
	VASTE ACTIVA		
1	Materiële vaste activa	38.203	30.586
2	Financiële vaste activa	350	387
	Totaal vaste activa	**38.553**	**30.973**
	VLOTTENDE ACTIVA		
3	Voorraden	275	224
4	Vorderingen en overlopende activa	5.313	3.310
5	Liquide middelen	4.980	9.390
	Totaal vlottende activa	**10.568**	**12.924**
TOTAAL ACTIVA		**49.121**	**43.897**
PASSIVA			
	EIGEN VERMOGEN		
	Algemene reserves	15.334	15.280
	Bestemde reserve	0	0
6	**EIGEN VERMOGEN**	**15.334**	**15.280**
7	VOORZIENINGEN	1.050	1.149
8	LANGLOPENDE SCHULDEN	13.114	5.166
9	KORTLOPENDE SCHULDEN	19.623	22.302
TOTAAL PASSIVA		**49.121**	**43.897**

Bedragen * € 1000,-

7.4 Geconsolideerde staat van baten en lasten

		Resultaat 2016	Begroting 2016	Resultaat 2015
10	BATEN			
	Rijksbijdrage EZ	32.587	34.761	32.049
	Overige vergoedingen	554	510	1.526
	College-, cursus- en examengelden	9.103	8.744	8.627
	Baten werk in opdracht van derden	8.646	8.481	6.434
	Overige baten	3.820	2.550	3.487
	TOTAAL BATEN	**54.710**	**53.046**	**52.123**
	LASTEN			
11	Personele kosten	36.477	35.683	33.856
12	Afschrijvingen	1.860	1.646	1.139
13	Huisvestingskosten	2.496	2.427	2.953
14	Overige lasten	13.439	13.023	13.971
	TOTAAL LASTEN	**54.272**	**52.779**	**51.919**
	BEDRIJFSRESULTAAT	**438**	**267**	**204**
15	Financiële baten en lasten	-243	-267	-162
	RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING VOOR BELASTINGEN	**195**	**0**	**42**
	Belastingen uit gewone bedrijfsuitoefening	0	0	0
16	Resultaat uit deelnemingen	-141	0	0
	RESULTAAT UIT GEWONE BEDRIJFSUITOEFENING NA BELASTINGEN	**54**	**0**	**42**
	Aandeel van derden	0	0	0
	Buitengewone baten en lasten	0	0	0
	NETTO RESULTAAT	**54**	**0**	**42**

*Bedragen * € 1000,-*

7.5 Investeringsbeleid

Het uitgangspunt in de meerjarenbegroting is dat de jaarlijkse investeringsbedragen in lijn liggen met de jaarlijkse afschrijvingskosten (Ideaalcomplex), met uitzondering van de investeringen in de verbouwingen locatie Velp en Leeuwarden. Deze verbouwingskosten worden jaarlijks in de exploitatie opgevangen door het wegvallen van de (externe) huur van het Forumgebouw in Wageningen dat medio juli 2015 is verlaten.

De gerealiseerde investeringen in 2016 bedragen € 9.9 mln., bestaande uit verbouwing locatie Leeuwarden € 7,1 mln. en inventaris/apparatuur € 0,9 mln. en de inbreng van de investeringen van Stichting WAC € 1,9 mln.

Aangezien Stichting WAC voor het eerst in 2016 wordt geconsolideerd in de jaarrekening 2016 van Van Hall Larenstein, is de volledige aanschafwaarde in materiele vaste activa als investeringen over 2016 opgenomen.

Voor 2016 bedraagt het totale investeringsbudget € 9,0 mln., de gerealiseerde investeringen (exclusief Stichting WAC) bedragen € 8,0 mln., de uiteindelijke investeringen zijn € 1,0 mln. lager uitgevallen. Dit betreft met name de investering in Voedingsapplicatiecentrum van € 0,7 mln. die waarschijnlijk in het jaar 2017 zal plaatsvinden.

Conform de missie van de Hogeschool maken de duurzame en groene investeringen een belangrijk deel uit van de gerealiseerde investeringen in 2016.

7.6 Treasurybeleid

Van Hall Larenstein heeft zich in 2016 gebaseerd op haar eigen Treasury statuut dat van kracht is sinds 1 januari 2015, waarbij de Regeling Beleggen en Belenen door Instellingen voor onderwijs en onderzoek als uitgangspunt is genomen. In 2016 is het treasurystatuut aangepast naar aanleiding van de nieuwe regeling beleggen en belenen.

Van Hall Larenstein, streeft bij het beheer van financiële posities en financiële stromen naar minimalisatie van de kosten en de risico's en maximalisatie van de opbrengsten.

Van Hall Larenstein heeft in 2016 gehandeld binnen de Regeling Beleggen en belenen door Instellingen voor onderwijs en onderzoek. In tussentijdse rapportages is een toelichting gegeven op de financiële ontwikkeling van Van Hall Larenstein. Op 31 december 2016 heeft Van Hall Larenstein een lening uitstaan bij Stichting WAC die voldoet aan de regeling. Ook de aangetrokken lening medio 2016 van ABN-AMRO is conform de regeling.

De onder liquide middelen opgenomen BNG depositorekening, met een saldo van € 5,1 mln. per 31 december 2016, is volledig als zekerheid gesteld (openbaar pandrecht in de eerste rang) voor de onder de langlopende schulden opgenomen lening met de BNG. De aflossing van de lening wordt ieder kwartaal rechtstreeks op de depositorekening in mindering gebracht gedurende de komende 8 jaren.

ABN-AMRO Bank heeft medio 2016 een kredietfaciliteit verstrekt van € 10,0 mln., bestaande uit een langlopende lening van € 8,0 mln. en een rekening-courantkrediet van € 2,0 mln. Ter zekerheidsstelling is 1^{e} hypotheekrecht verstrekt op het gebouw van locatie Leeuwarden.

7.7 Publiek en private activiteiten

De private activiteiten van Van Hall Larenstein zijn beperkt en niet materieel, voor zover hiervan sprake is betreffen dit Trainingen & Cursussen, waarbij marktconforme tarieven worden gehanteerd.

Bij de uitvoering van de onderzoeksprojecten is het uitgangspunt dat er een directe inhoudelijke koppeling bestaat tussen het onderzoeksproject en het onderwijs (de opleidingen). De financiers betreffen nagenoeg alleen subsidieverstrekkers uit het publieke domein, zoals EZ, Nuffic, Provincies, EU e.d. Bij deze subsidieverstrekkers zijn de tarieven (c.q. de grondslag ervan) in de subsidievoorwaarden vastgesteld.

7.8 Bezoldiging College van Bestuur en Raad van Toezicht

Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen

bedragen x € 1	**P.C.A. van Dongen**	**A.C. Keizer-Mastenbroek**
Functiegegevens	Voorzitter CvB	Lid CvB
Aanvang en einde functievervulling in 2016	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1,0	1,0
Gewezen topfunctionaris?	Nee	Nee
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Individueel WNT-maximum	140.000	140.000
Bezoldiging		
Beloning	141.291	131.577
Belastbare onkosten-vergoedingen	n.v.t.	257
Beloningen betaalbaar op termijn	15.185	14.941
Subtotaal	156.476	146.775
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2016	**156.476**	**146.775**
Motivering i.v.m. overschrijding	Overgangsrecht van toepassing	Overgangsrecht van toepassing
Gegevens 2015		
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 – 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband in 2015 (in fte)	1,0	1,0
Bezoldiging		
Beloning	141.291	131.577
Belastbare onkostenvergoedingen	n.v.t.	n.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	15.939	15.646
Totaal bezoldiging 2015	**157.230**	**147.223**

De bezoldiging van het College van Bestuur van Stichting Van Hall Larenstein valt in het jaar 2016 binnen de nieuwe kaders van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) die per 1 januari 2016 zijn ingegaan, door gebruik te maken van het overgangsrecht.

Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	**A.M.A. van Ardenne- van der Hoeven**	**M.C. Korff**	**L.W. Fopma**	**R.H.J. Mooren**	**H.Th.M. Pieper**	**K.F.B. Baele**	**N. Harms**
Functiegegevens	Lid RvT	Lid RvT	n.v.t.	Lid RvT	Lid RvT	n.v.t.	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2016:	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	n.v.t.	1/4 - 31/12
(Voorzitter)							
(Lid)	(1/1 - 1/11) (2/11 - 31/12)			(2/11-31/12) (1-1 / 1/11)			
Individueel WNT-maximum	19.852	14.000	n.v.t.	15.418	14.000	n.v.t.	10.519
Bezoldiging							
Beloning	11.500	8.167	n.v.t.	8.917	8.167	n.v.t.	6.167
Belastbare onkostenvergoedingen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Voorzieningen beloning betaalbaar op termijn	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Subtotaal	11.500	8.167	n.v.t.	8.917	8.167	n.v.t.	6.167
-/- Onverschuldigd betaald	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2016	**11.500**	**8.167**	**n.v.t.**	**8.917**	**8.167**	**n.v.t.**	**6.167**
Motivering indien overschrijding:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Gegevens 2015							
Aanvang en einde functievervulling in 2015	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 – 3/11	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12	1/1- 1/12	n.v.t.
Bezoldiging							
Beloning	12.000	8.000	6.667	8.000	8.000	7.333	n.v.t.
Belastbare onkostenvergoedingen	n.v.t	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totaal bezoldiging 2015	**12.000**	**8.000**	**6.667**	**8.000**	**8.000**	**7.333**	**n.v.t.**

De bezoldiging van de Raad van Toezicht van Stichting Van Hall Larenstein blijft binnen de kaders van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De bezoldiging van het College van Bestuur en Raad van Toezicht van Stichting Van Hall Larenstein blijft binnen de kaders van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

7.9 Declaraties vergoedingen en diensten individuele bestuurders

Onderstaand een overzicht van de declaraties c.q. vergoedingen aan de bestuursleden over het verslagjaar 2016:

bedragen x € 1	Drs. P.C.A. van Dongen	Drs. A.C. Keizer-Mastenbroek
Representatiekosten	189	68
Reiskosten binnenland	134	136
Reiskosten buitenland	0	0
Congressen, cursussen	500	1.067
Totaal	823	1.271

Bij dit overzicht is de handreiking verantwoording bestuurskosten en declaraties van de Vereniging Hogescholen d.d. 30 januari 2017 als uitgangspunt genomen.

7.10 Relevante nevenfuncties leden College van Bestuur

Onderstaand een overzicht van de relevante nevenfuncties van de leden van het College van Bestuur.

	Relevante nevenfuncties
Drs. P.C.A. van Dongen	• Lid Raad van Toezicht Veluwse Onderwijsgroep • Lid Bestuur Stichting Kennisintensief Innovatief Ondernemerschap Gelderland (SKIOG) • Lid Bestuur (penningmeester) Stichting Steun Bosbouw en Cultuurtechnisch Onderwijs (BCO)
Drs. A.C. Keizer-Mastenbroek	• Voorzitter raad van toezicht vereniging Noorden Duurzaam • Commissaris Raad van Commissarissen Woonservice • Voorzitter Stichting Bison, techno startersfonds • Gekoppeld aan functie: o Voorzitter raad van toezicht Stichting Waterapplicatiecentrum (WAC) o Lid raad van toezicht Centre of Expertise Water Technology (CEW) o Penningmeester bestuur Stichting Studiekeuze123

7.11 Continuïteitsparagraaf en toekomstparagraaf

In dit hoofdstuk zijn de financiële verwachtingen voor de komende vier jaren opgenomen en wordt ingegaan op de verwachte ontwikkelingen in studentenaantallen, personele bezetting, huisvestingsbeleid, financieringsstructuur, mutatie van reserves en voorzieningen.

Meerjarige balansen

BALANS	Realisatie	Prognose/Begroting			
(bedragen x € 1.000)	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
ACTIVA					
Immateriële vaste activa	0	0			
Materiële vaste activa	38.203	37.845	37.045	36.445	35.845
Financiële vaste activa	350	350	350	350	350
TOTALE VASTE ACTIVA	38.553	38.195	37.395	36.795	36.195
Voorraden	275	220	220	220	220
Vorderingen	5.313	4.600	4.600	4.600	4.600
Liquide middelen	4.980	3.844	3.121	2.397	1.673
TOTALE VLOTTENDE ACTIVA	10.568	8.664	7.941	7.217	6.493
TOTAAL ACTIVA	**49.121**	**46.859**	**45.336**	**44.012**	**42.688**
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN					
Algemene reserve	15.334	15.334	15.334	15.334	15.334
TOTALE EIGEN VERMOGEN	15.334	15.334	15.334	15.334	15.334
VOORZIENINGEN	1.050	1.560	1.560	1.560	1.560
LANGLOPENDE SCHULDEN	13.114	12.127	10.786	9.443	8.102
KORTLOPENDE SCHULDEN	19.623	17.838	17.656	17.675	17.692
TOTAAL PASSIVA	**49.121**	**46.859**	**45.336**	**44.012**	**42.688**
Solvabiliteitsratio	***31,2%***	***32,7%***	***33,8%***	***34,8%***	***35,9%***

Solvabiliteitsratio

De verwachting is dat de algemene reserve jaarlijks op hetzelfde niveau blijft en het balanstotaal jaarlijks zal afnemen. De verwachting is dat het solvabiliteitsratio ruim boven de 30% zal blijven en jaarlijks 1% zal stijgen. Van Hall Larenstein hanteert een interne norm van 30%, de verwachting is dat op basis van de meerjarenbegroting dat ratio ruim boven de 30% zal blijven.

Materiele vaste activa

Het saldo ultimo 2016 bedraagt € 38,2 mln., dit is inclusief de verbouwingen van de locatie Leeuwarden en Velp voor € 14,0 mln. Van Hall Larenstein heeft jaarlijks vanaf 2018 een bedrag van € 1,0 mln. aan vervangings- en uitbreidingsinvesteringen begroot.

Financiële vaste activa
Dit betreft de deelneming van Stichting Kennisintensief Innovatief Ondernemerschap Gelderland te Arnhem. De deelneming is voor de komende jaren rond € 0,2 mln. gewaardeerd.

Vlottende activa
De verwachting is dat dit saldo afneemt van € 10,5 mln. in 2016 naar € 6,5 mln. eind 2020. Dit betreft met name het saldo liquide middelen.
De liquide middelen bedragen ultimo 2016 € 5,0 mln. en ultimo 2020 zijn deze begroot op € 1,7 mln., een begrote afname van € 3,3 mln.

Hierin is begrepen de BNG depositorekening waarvan jaarlijks € 0,7 mln. wordt aangewend voor de aflossing van de langlopende lening aan BNG.

Eigen vermogen
Het jaarlijkse begrote resultaat bedraagt nihil, het eigen vermogen bedraagt jaarlijks € 15,3 mln. Er is geen bestemmingsreserve en de algemene reserve betreft publieke middelen.

Voorzieningen
Het jaarlijkse saldo van de voorzieningen bedraagt € 1,6 mln., dit betreffen de voorzieningen voor WW/BW, WIA, jubilea, werktijdvermindering senioren en duurzame inzetbaarheid. De verwachting is dat de voorzieningen jaarlijks gehandhaafd blijven op dit niveau.

Langlopende schulden
Hieronder zijn twee langlopende leningen begrepen met een saldo van € 11,8 mln., bestaande uit BNG € 4,3 mln. en ABN-AMRO Bank € 7,5 mln. De jaarlijkse aflossingsverplichting van de lening BNG bedraagt € 0,7 mln. en wordt in mindering gebracht op het saldo van de BNG depositorekening. De lening met ABN-AMRO Bank is medio 2016 afgesloten voor een periode van 10 jaar, de jaarlijkse aflossingsverplichting bedraagt € 0,4 mln.

Kortlopende schulden
De verwachting is dat dit saldo afneemt van € 19,6 mln. in 2016 naar € 17,7 mln. eind 2020. Dit betreft de afname van de vooruitontvangen subsidies van Ministerie van Economische zaken.

Meerjarige staat van baten en lasten

Staat van baten en lasten	Realisatie	Prognose/Begroting			
(bedragen x € 1.000)	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
BATEN					
Rijksbijdrage	32.587	32.273	32.500	32.500	32.500
Overige overheidsbijdragen	554	1.040	0	0	0
College- en cursusgelden	9.103	9.219	9.219	9.219	9.219
Baten werk in opdracht van derden	8.646	8.632	8.600	8.600	8.600
Overige baten	3.602	3.655	3.600	3.600	3.600
Totaal baten	**54.492**	**54.819**	**53.919**	**53.919**	**53.919**
LASTEN					
Personele lasten	36.477	37.006	37.006	37.006	37.006
Afschrijvingen	1.642	1.800	1.800	1.800	1.800
Huisvestingslasten	2.496	2.500	2.400	2.400	2.400
Overige lasten	13.618	13.163	12.432	12.461	12.490
Totaal lasten	**54.233**	**54.469**	**53.638**	**53.667**	**53.696**
Saldo baten en lasten gewone bedrijfsvoering	**259**	**350**	**281**	**252**	**223**
Saldo financiële bedrijfsvoering	-243	-350	-281	-252	-223
Resultaat uit deelnemingen	305	0	0	0	0
Totaal resultaat	**321**	**0**	**0**	**0**	**0**

Baten

De verwachting is dat de baten van € 54,5 mln. in 2016 afnemen naar € 53,9 mln. in 2020, een afname van € 0,6 mln. Dit betreft met name het wegvallen van de jaarlijkse praktijkleermiddelen.

Onder de post ‘Baten werk in opdracht van derden’ zijn de MIP-gelden vanuit EZ begrepen die vanaf 2017 komen te vervallen. De verwachting is dat deze gecompenseerd kunnen worden met andere subsidiegelden en andere inkomsten. Voor de komende jaren is de doelstelling van Van Hall Larenstein om jaarlijks minimaal 15% onderzoeksomzet (ten opzichte van de totale omzet) te realiseren, dit betreffen zowel 2e als 3e geldstroomprojecten.

Studentenaantallen

In paragraaf 1.3 is het verloop van de studentenaantallen opgenomen. Het aantal bekostigde studenten per 1 oktober 2015 bedraagt 4.239. In de meerjarenbegroting is het uitgangspunt dat de studentenaantallen jaarlijks met gemiddeld 1% stijgen, dit is ongeveer 42 studenten op jaarbasis.

Personele lasten

De verwachting is dat de personele lasten jaarlijks € 37,0 mln. bedragen, de verwachting is dat het aantal fte’s de komende jaren op het niveau van 2016 uit zal komen.

Het aantal fte’s in 2016 bedraagt 449 (566 medewerkers), de verwachting is dat dit de komende jaren op hetzelfde niveau blijft. De 449 fte’s bestaat uit 293 fte’s onderwijzend personeel, 140 fte’s ondersteunend

personeel en 16 fte's aan bestuur en management.

In paragraaf 5.2 is een overzicht opgenomen met een verdeling van de medewerkers en fte's over OP en OOP.

Huisvestingsbeleid
In 2015 en 2016 zijn de locaties Velp en Leeuwarden verbouwd voor een bedrag van € 14,0 mln. Beide gebouwen zijn in eigendom van Stichting Van Hall Larenstein.
De verwachting is dat de afschrijvingslasten de komende jaren rond € 1,8 mln. gaan bedragen.

Overige lasten
De overige lasten nemen in 2017 ten opzichte van 2016 met € 0,5 mln. af. In het jaar 2016 zijn nog eenmalige incidentele kosten begrepen van onder andere de opzet van een eigen afdeling ICT en de ontvlechting van Wageningen UR. In de overige lasten zijn de materiële kosten inbegrepen die doorbelast worden aan subsidieverstrekkers.

Risicoparagraaf
In hoofdstuk 8 wordt het risicomanagement beschreven.

Overige
De toelichting op basis van de notitie 'Helderheid inzake de bekostiging van het hoger onderwijs' is opgenomen als bijlage 11 in dit jaarverslag.

7.12 Duurzaamheid

In het jaarverslag wordt in verschillende hoofdstukken ingegaan op maatschappelijk verantwoord ondernemen (hoofdstuk 1.3), duurzame inkoopbeleid (hoofdstuk 7.12), duurzame inzetbaarheid van medewerkers (hoofdstuk 5.2), duurzame en groene investeringen in materiele activa (hoofdstuk 7.5) etc.

8. Corporate Governance

8.1 Interne controle en risicomanagement

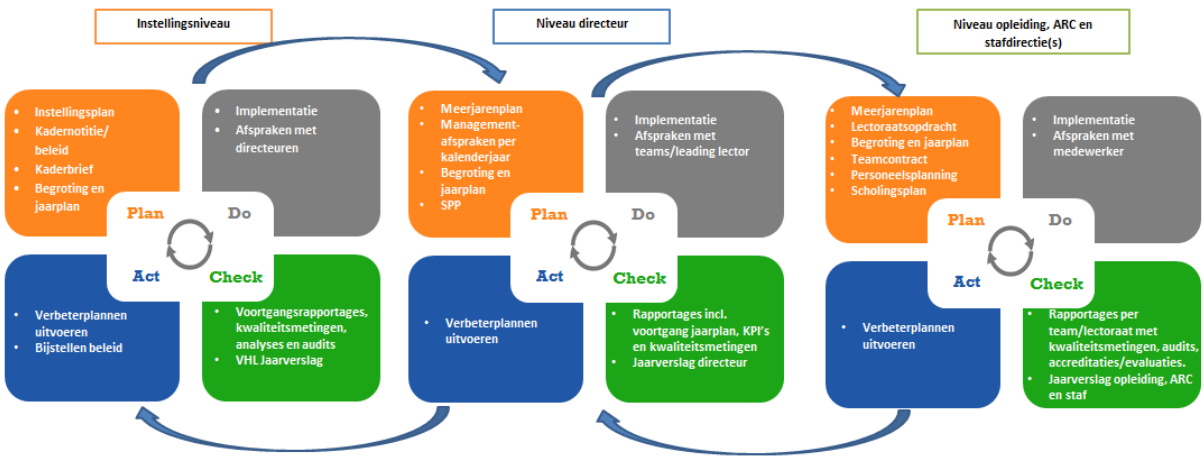
Interne controle en risicomanagement zijn onderdeel en functies van het kwaliteitssysteem van de hogeschool. In de kwaliteitszorg van Van Hall Larenstein staan het onderwijs- en onderzoeksproces centraal. Kwaliteitszorg is een middel en kwaliteit het doel. Naast een goede structuur voor beheersing, is een professionele kwaliteitscultuur een voorwaarde voor een merkbare kwaliteit.

De visie en missie van Van Hall Larenstein zijn vertaald in een strategie en beleid met bijbehorende (kwaliteits-)doelstellingen. De voortgang en realisatie van de doelstellingen worden gemonitord en gebruikt om verbeteringen door te voeren. Dit is de basis van de PDCA-cyclus waarin Van Hall Larenstein haar plannen en doelstellingen vastlegt, de plannen uitvoert, de resultaten monitort en indien nodig bijstuurt. Van Hall Larenstein doorloopt de PDCA-cyclus op het niveau van de instelling, het niveau van de directie en het niveau van de opleiding/Applied Research Centre/stafteams. De P&C-cyclus van Van Hall Larenstein bestaat uit deze drie PDCA-cycli gekoppeld aan de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Het College van Bestuur stuurt de organisatie aan en is verantwoordelijk voor de gehele kwaliteit van de hogeschool. De Raad van Toezicht ziet toe op het realiseren van de doelen; op de uitvoering van de werkzaamheden en de uitoefening van de bevoegdheden door het CvB daarin; en het kwaliteitssysteem ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. De directeuren zijn verantwoordelijk voor de PDCA-cyclus op het niveau van het domein of staf. De domeindirecteur is daarbij integraal verantwoordelijk voor onderwijs en onderzoek. De PDCA-cyclus op het niveau van de opleidingen stafdirectie verwijst naar de PDCA-cyclus die wordt uitgevoerd door de Resultaatsverantwoordelijke Teams.

In de P&C-cyclus worden de voortgang en de risico's bewaakt, zodat de hogeschool tijdig kan ingrijpen om de realisatie van de visie en missie te waarborgen. De PDCA-cycli zijn aan elkaar verbonden door managementgesprekken tussen het CvB en de directeuren en gesprekken tussen de directeuren en de resultaatverantwoordelijke teams en leading lector/lectoren. Deze gesprekken worden gevoerd mede op basis van managementinformatie over de voortgang, realisatie van doelen en resultaten van kwaliteitsmetingen.

P&C-cyclus Van Hall Larenstein



Het financiële beheer is belegd bij de directeur Finance & Control. De directeur Finance & Control is integraal verantwoordelijk voor finance, control, personeels- en salarisadministratie, planning- en control-cyclus en auditing in de brede zin. Tevens is de directeur de concerncontroller. Vier domeincontrollers ondersteunen de directeuren bij financiële rapportages en de begrotingen.

De stafdirecteuren borgen de naleving van wet- en regelgeving die betrekking hebben op hun werkzaamheden, processen en systemen. Zij volgen ook de wetswijzigingen en rapporteren hierover aan het CvB. Wanneer de wetswijzigingen tevens invloed hebben op andere directies, dan worden de wijzigingen en de opvolging breder besproken in bijvoorbeeld het directeurenoverleg met het CvB.

Van Hall Larenstein maakt gebruikt van interne en externe audits. In 2016 is een interne audit uitgevoerd na de meting prestatie-indicator docentkwaliteit. Deze audit vindt plaats naast de reguliere procesevaluaties die jaarlijks plaatsvinden, zoals de procesevaluatie Onderwijs- en Examenreglement en het verstrekken van Bindend Negatief Studieadvies. Daarnaast zijn midtermaudits uitgevoerd bij de opleidingen:

- Bacheloropleidingen: Bos en Natuurbeheer, Bedrijfskunde en Agribusiness, Management van de Leefomgeving, en Tuin- en Landschapsinrichting.
- Masteropleidingen: Agricultural Production Chain Management en Management of Development.

Een jaarlijkse externe audit wordt uitgevoerd door de accountant. Als controle op en borging van de financiële gezondheid van Van Hall Larenstein analyseert een externe, onafhankelijke accountant de financiële gegevens van de hogeschool. De accountant adviseert Van Hall Larenstein over de financiële situatie en de wijze waarop deze kan worden verbeterd. Op basis van de inbreng van de accountant worden verbeterpunten voor de toekomst geformuleerd.

Risicobeheersing 2016

Tabel 14. Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen Van Hall Larenstein 2016

Risico	Beheersmaatregelen
1. Hoge (ervaren) werkdruk	• Gesprekken gevoerd met medewerkers over werkdruk en n.a.v. deze gesprekken zijn maatregelen genomen om de hoge beleefde werkdruk te verminderen (aparte notitie). • Bespreking in de resultaatverantwoordelijke teams van oorzaken van werkdruk en de beïnvloeding daarvan op RT-niveau. • Monitoring en bespreking werkdruk, MTO en ziekteverzuim in elk managementgesprek tussen CvB en directeuren. • Duidelijke taakverdeling gekoppeld aan prioriteiten in personeelsplanning. • In het Strategische Personeelsplan hiaten in personeelsplanning oplossen.
2. Projectomzet is te laag ten opzichte van de doelstelling in de kaderbrief.	• Verbeteren projectacquisitie met strakke sturing en ondersteuning subsidieadviseurs. Monitoring projectomzet lectoraten. • Verbetering planning inzetbaarheid personeel in onderzoeksprojecten. De onvoorspelbare beschikbaarheid van personeel blokkeert voortgang project. • Na signalering van te lage projectomzet en een lage kans op herstel op korte termijn; bezuinigen op personeel of out of pocket kosten.

3. Gebrek eenduidige professionele kwaliteitscultuur. Leidt o.a. tot lagere student-tevredenheid.	• Gesprek over kwaliteit, professionaliteit en eigenaarschap agenderen via resultaatverantwoordelijke teams, regierolhouders en directeuren en de PDCA-cyclus. • Resultaatverantwoordelijke teams en directies voeren meer gesprekken met interne en externe stakeholders: studenten, alumni, etc.
4. Instroom studenten groeit niet of daalt ten opzichte van voorgaand jaar	• Bij daling of uitblijven stijging van de instroom van totaal aantal nieuwe studenten worden de oorzaken gelijk in het najaar onderzocht en indien nodig worden wervingsactiviteiten aangepast om de effectiviteit te verhogen. • De kansrijke doelgroepen beter in beeld brengen en o.a. in de werving concentreren op deze doelgroepen.
5. Negatieve beoordeling accreditaties, visitaties of VKO	• Intensief intern hersteltraject bij hoog risico na negatieve midtermreview of onvolledige PDCA-cyclus. Een negatieve midtermreview zien wij als een hulpmiddel om herstelprocessen tijdig in gang te zetten.
6. Bezuiniging rijksbijdrage (door niet halen prestatieafspraak) of krimp studentenaantallen onvoldoende opgevangen	• Bezuinigen op personeel of out of pocket kosten. Door T-2 heeft de hogeschool tijd om de financiële gevolgen op te vangen op andere manieren, door bijvoorbeeld hogere projectomzet.
7. Onvoldoende aansturing en controle projecten door projectleiders	Aanscherping proces projectbeheer: • Controles en toetsing bij start van project op de haalbaarheid van inhoudelijke en financiële doelstellingen. • Ondersteuning van projectleiders door projectdomeincontrollers van start tot de afronding van het project. • Duidelijke verantwoordelijkheden in het bewaken van processen om projecten te realiseren en het aanjagen. Dit proces vastleggen in het kwaliteitshandboek. Kwaliteit projectbeheer onderdeel van plannings- en beoordelingscyclus van projectleiders en medewerkers.
8. Onvoldoende ondersteuning door systemen en bijbehorende processen leidt tot onvolledige managementinformatie en extra werk primaire proces.	• Bij de start van het proces kijken naar wensen, verwachtingen en mogelijkheden van betrokken partijen en van daaruit zien wat te realiseren is. • Project Managementinformatiesysteem is gestart eind 2015 om managementinformatie te organiseren. • De interne klanttevredenheid monitoren. Structurele oplossingen worden gezocht voor knelpunten in systemen en ondersteuning van stafdiensten die werkzaamheden belemmeren.
9. Toenemende druk op praktijkvoorzieningen zoals de laboratoria en op praktijkdocenten met risico's voor veiligheid.	• Vraag en aanbod evalueren. • Interne audit op veiligheid laboratoria.
10. Te weinig aandacht voor interne communicatie over wijzigingen binnen de hogeschool.	• Organiseren van de informele overlegstructuur en informatie-uitwisseling binnen de organisatie versterken. • Meer gerichte communicatie over besluiten en wijzigingen geïntegreerd in de implementatie.
11. Lage naamsbekendheid	• De beheersmaatregelen om de naamsbekendheid te verhogen zijn uitgewerkt in de Kadernotitie Marketing en Communicatie. De implementatie start vanaf januari 2015 en loopt door in 2016. • Nieuwe huisstijl en nieuwe wervingscampagne vanaf 2016.

	• Monitoring naamsbekendheid organiseren waaronder metingen door externen minimaal 1 keer in de vier jaar. • Medewerkers leren hoe zij kunnen bijdragen aan een betere bekendheid van de hogeschool.
12. Ontevredenheid over de verbouwing Leeuwarden	• Klachten afhandelen en indien mogelijk structurele oplossingen implementeren of negatieve gevolgen zo goed mogelijk compenseren.
13. Proces opstellen van de onderwijsagenda vertraagd.	• Strakke sturing en monitoring op tijdige aanlevering en afstemming in het proces.
14. Examencommissies voeren niet alle wettelijke taken uit, maar wel te veel additionele taken.	• Examencommissies volgen een professionaliseringstraject onder begeleiding van Hobeon.
15. Implementatie van beleid en onderwijsconcept loopt achter op schema	• Periodieke monitoring van de implementatieplannen. De oorzaken van gesignaleerde vertraging onderzoeken. Deze worden opgelost door teams in afstemming met de directeur.
16. Opzetten eigen ICT afdeling	• Het verder inrichten van de ICT-afdeling, de implementatie van het informatiebeleid en het managementinformatiesysteem. • Daarbij duidelijke keuzes maken wat wel c.q. niet op te pakken en prioriteiten stellen.

8.2 Klachtenregeling

Binnen Van Hall Larenstein zijn er voor studenten en personeel diverse mogelijkheden om bezwaar of beroep aan te tekenen, dan wel een klacht in te dienen. Zowel voor studenten als voor personeelsleden is er een loket beschikbaar, waar zij een bezwaar, beroep of klacht kunnen indienen.

Ombudsman
De taken van de ombudsman worden sinds maart 2016 uitgevoerd door een extern aangestelde ombudsman. De keuze voor een externe ombudsman zou drempelverlagend kunnen werken. Een externe in deze rol staat immers buiten de organisatie en werkt onafhankelijk, wat in gevallen de objectiviteit kan bevorderen. Medewerkers of studenten die zich benadeeld voelen door een handeling of nalatigheid van de Hogeschool of een functionaris, kunnen terecht bij de ombudsman. De ombudsman kan doorverwijzen, bemiddelen, adviseren of formeel onderzoeken. Binnen de huidige externe regeling ombudsman worden gesprekken, taken als het vooronderzoek in een zaak, dossieronderzoek, opstellen van verslagen, bevindingen en eindrapporten uitgevoerd. In de periode maart 2016 tot en met december 2016 zijn 13 kwesties aangekaart bij de ombudsman. Alle door de ombudsman in behandeling genomen kwesties zijn via bemiddeling, advisering en doorverwijzing tot een oplossing gekomen. In 2016 werden geen formele onderzoeken door de ombudsman uitgevoerd.

Aard van de kwestie	Medewerkers	Studenten	Totaal
Toepassen regelingen	1	1	2
Gedrag docent		1	2
Omgang met studenten			-
Faciliteiten Hogeschool		1	1

Studievertraging door eisen, handelingen c.q. organisatie in de opleiding		7	7
Gedrag leidinggevende	2		2
Beoordeling functioneren			-
Overig			-
Totaal	**3**	**10**	**13**

College van Beroep voor de Examens
Studenten kunnen in beroep gaan tegen een beslissing van de examencommissie en examinatoren. In 2016 heeft het college van beroep in totaal 66 beroepschriften ontvangen. Het merendeel van de beroepszaken was gericht tegen het bindend negatief studieadvies. Van alle beroepschriften is er één niet ontvankelijk verklaard, zeven studenten hebben hun beroepschrift ingetrokken en in 32 gevallen bleek een minnelijke schikking mogelijk. Vervolgens heeft het college in 26 zaken uitspraak gedaan. Het college heeft negen zaken gegrond verklaard en 17 zaken ongegrond.

Geschillenadviescommissie
Studenten kunnen bezwaar indienen tegen een besluit genomen op grond van de WHW en de daarop gebaseerde regelingen, waarvoor het College van Beroep niet bevoegd is. De Geschillenadviescommissie is bevoegd advies uit te brengen aan het CvB op bezwaren van studenten. In 2016 heeft de Geschillenadviescommissie vijf bezwaarschriften ontvangen. Eén student heeft haar bezwaar ingetrokken, in drie gevallen is het bezwaar ongegrond verklaard en één bezwaar is gegrond verklaard.

College van Beroep voor het Hoger Onderwijs (CBHO)
Het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs is een externe instantie die beroepszaken behandelt van studenten die het niet eens zijn met een besluit van een orgaan van een hogeschool, meestal het CvB of een uitspraak van het College van Beroep. In 2016 zijn er drie beroepzaken geweest bij het College van Beroep voor het Hoger Onderwijs. In twee gevallen heeft het CBHO gevraagd om te onderzoeken of een minnelijke schikking mogelijk is. Eén beroep is ongegrond verklaard.

Adviescommissie heroverwegingen
Het bezwaar dat in 2015 is ingediend, is in 2016 afgehandeld.

Commissie Bezwaar beoordelingen
In 2016 zijn er geen bezwaren ingediend.

Bedenkingen functiewaardering
In 2016 zijn er geen bedenkingen ingediend.

Rechtszaken en overige bezwaren
In 2016 zijn er geen arbeidsrechtelijke zaken gevoerd.

8.3 Medezeggenschapsraad

De Medezeggenschapsraad (MR) bestaat uit gekozen medewerkers en studenten vanuit de hogeschool en is een formele gesprekspartner van het College van Bestuur (CvB). De MR heeft recht op informatie en heeft advies- en instemmingsbevoegdheden op belangrijke onderwerpen die de hogeschool, studenten en medewerkers aangaan, zoals beschreven in het reglement voor de medezeggenschap, dat op zijn beurt gebaseerd is op de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (WHW). De MR speelt

een belangrijke rol bij beslissingen over voorstellen voor beleid en maatregelen die invloed hebben op het primaire proces, voorbeelden hiervan zijn: onderwijsuitvoering, studenten, kwaliteit en werkuitvoering. Ook levert de MR op een actieve en betrokken wijze een bijdrage aan een plezierige en veilige studeer- en werkomgeving en kwalitatief goed onderwijs.

De samenstelling en het functioneren van de MR zijn overeenkomstig de wettelijke bepalingen in de WHW. In de MR zijn de geledingen van elke locatie vertegenwoordigd. De MR telt 20 zetels, gelijkelijk verdeeld over de twee locaties, Velp en Leeuwarden. Ten behoeve van de continuïteit binnen de MR treedt jaarlijks de helft van de leden af en blijft de andere helft van de leden zitten. De vrijgekomen zetels worden ingevuld op basis van de resultaten van gehouden verkiezingen.

De MR kent drie commissies, te weten:

1. Commissie Management & Organisatie
2. Commissie Onderwijs & Onderzoek
3. Commissie Financiën

De commissies spelen een belangrijke rol in de voorbereiding van de agendapunten en besluitvorming. Zij voeren vooroverleg met het CvB, formuleren voorlopige standpunten en presenteren deze vervolgens aan de MR. Na overleg met de overige raadsleden en het CvB wordt het definitieve standpunt bepaald en schriftelijk aan het CvB medegedeeld. Bij zijn oordeelsvorming en besluitvorming over onderwerpen maakt de MR gebruik van adviezen van zijn achterban en van opleidings- en examencommissies.

Bij de besluitvorming binnen de MR staan onderstaande uitgangspunten centraal:

- de kwaliteit van onderwijs en onderzoek;
- optimale ondersteunende dienstverlening;
- een goede en veilige werk- en studiesfeer met aandacht voor de menselijke maat.

In 2016 heeft de MR zich in het bijzonder sterk gemaakt voor onderstaand speerpunt: optimale communicatie tussen medewerkers en studenten en het CvB inzake de nazorg rondom de verbouwing in Velp en de verbouwing van de locatie Leeuwarden. De MR vergadert veertien keer per jaar. De vergaderingen worden afwisselend gehouden in Velp, Leeuwarden of via VideoConference. Vergaderingen van de MR zijn in principe openbaar en zowel medewerkers als studenten kunnen plaatsnemen op de publieke tribune. De MR informeert zijn achterban over aankomende vergaderingen, zijn besluitvorming en andere belangrijke onderwerpen via Intranet en Studentnet. Ook overlegt de MR twee keer per jaar met de Raad van Toezicht (RvT), één keer in aanwezigheid en één keer in afwezigheid van het CvB. De agenda's voor deze overleggen worden in nauw overleg met elkaar vastgesteld. Sinds 2016 overlegt het Dagelijks Bestuur twee keer per jaar met vertegenwoordigers van de opleidingscommissies. Onderwerpen van gesprek zijn de dossiers die op beide overlegtafels aan de orde komen.

Gedurende 2016 heeft de MR zijn instemming verleend op diverse beleidsnotities, onder andere het reglement Duurzame Inzetbaarheid, de notitie Leven Lang Leren, onderwijsagenda's 2016-2017 en 2017 – 2018, verbouwing locatie Leeuwarden, het reglement opleidingscommissie, cyclus plannen, functioneren - en beoordelen, diverse Onderwijs- en Examenregelingen, Kaderbrief 2017, verplichte vrije dag 2018, kwaliteitszorgplan, reglement medezeggenschap, werving- en selectiebeleid, informatiemanagement en ICT-strategie, arbobeleidsplan en het beleid rondom toelating.

De MR heeft positief geadviseerd ten aanzien van de Begrotingen Van Hall Larenstein 2017, fusie Stichtingen Van Hall Larenstein, Jaarrekening en Bestuursverslag Van Hall Larenstein. De studentgeleding van de Raad heeft een positief advies uitgebracht ten aanzien van het Prijsbeleid. De MR en het CvB hebben in gezamenlijk overleg besloten om vanaf september 2017 te werken met een Raad van 16 leden. In 2016 is begonnen met de voorbereiding hiervan.

9. Raad van Toezicht

In het verslagjaar is de Raad van Toezicht zes maal bijeengeweest. Het toetsingskader van de Raad van Toezicht is richtlijn voor de Raad van Toezicht en zijn commissies bij de bespreking van de diverse onderwerpen. De Raad van Toezicht werkt met drie commissies: de auditcommissie, de benoemingen- en remuneratiecommissie en de commissie OOK.

De auditcommissie voorziet de Raad van Toezicht van advies op de financiële stukken. Ten behoeve van de verbouwing van het gebouw in Leeuwarden was de heer Mooren tijdelijk als lid voor dit onderwerp aan de auditcommissie toegevoegd.

De auditcommissie vergaderde viermaal. In aanwezigheid van de accountant zijn de managementletter en het accountantsverslag behandeld. De auditcommissie adviseerde de Raad van Toezicht de kaderbrief 2017, de jaarrekening 2015 en de begroting 2017 goed te keuren. Het onderwerp “verrekening BTW-kosten gemene rekening Wageningen University & Research” is meermalen onderwerp van gesprek geweest. De auditcommissie was in de vergadering van de Raad van Toezicht van 29 maart 2016 gemandateerd in haar aprilvergadering het financieringsvoorstel ten behoeve van de verbouwing in Leeuwarden goed te keuren. Dit geschiedde ook zo. De auditcommissie ontvangt elk kwartaal de financiële rapportage van het voorafgaande kwartaal.

De benoemingen- en remuneratiecommissie kwam tweemaal bijeen. Tijdens deze vergaderingen vond mede aan de hand van een 360 graden feedbackscan, de beoordeling van het college van bestuur plaats. Daarnaast werd de selectie en benoeming van het nieuwe lid van de Raad van Toezicht besproken.

De commissie OOK heeft driemaal vergaderd. Een deel van de vergaderingen is ingeruimd voor gesprekken met verschillende gremia van de hogeschool. In mei sprak de commissie met leden van examencommissies. In oktober presenteerde enkele medewerkers van de hogeschool hun ervaringen over het aansluitonderwijs VO-HO. De commissie heeft in het kader van de kwaliteit de Nationale Studenten Enquête (NSE), de HBO-monitor en het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) besproken. Ook was de duurzaamheid een thema dat aan de orde kwam. Verder heeft de commissie het Brancheprotocol onderzoek en de uitvoering van de Wet versterking bestuurskracht behandeld.

Werkzaamheden Raad van Toezicht
In 2016 vergaderde de Raad van Toezicht zesmaal. De Raad van Toezicht gaf onder andere goedkeuring aan het bestuursverslag 2015, de jaarrekening 2015, de kaderbrief 2017 en de begroting 2017 van Stichting Van Hall Larenstein. De raad stelde het (aangepaste) Treasurystatuut Van Hall Larenstein vast.

De Raad van Toezicht heeft de verbouwing van het gebouw in Leeuwarden nauwkeurig gevolgd waarbij de raad de uitstraling als groenste hogeschool voortdurend benadrukte.

Werkdruk, ziekteverzuim en de tevredenheid van de medewerkers zijn onderwerpen waaraan de Raad van Toezicht veel aandacht schonk. Andere behandelde HRM-onderwerpen betroffen de nieuw in te voeren cyclus van plannen, functioneren en beoordelen evenals de ontwikkeling van de resultaatverantwoordelijk teams binnen Van Hall Larenstein.
Aan de hand van een presentatie van het college van bestuur sprak de raad uitgebreid over verschillende kwaliteitsaspecten van de hogeschool.
Overige behandelde onderwerpen waren de resultaatafspraken van het college van bestuur over 2016, de procedure van herbenoeming van de leden van het college van bestuur en de honorering van de leden van de Raad van Toezicht. Ook is over het beleid horizontale dialoog gesproken.

Ten slotte heeft de Raad van Toezicht zijn goedkeuring gegeven aan de voorstellen van het college van bestuur over te gaan tot de splitsing in twee appartementsrechten en overdracht van appartementsrechten van het gebouw Agora 1 te Leeuwarden. Tevens stemde de Raad van Toezicht in met de vestiging van het recht van eerste hypotheek op het gebouw met ondergrond, erf en verder aanbehoren aan de Agora 1 te Leeuwarden.

De themadag van de Raad van Toezicht in april 2016 was opgedeeld in twee blokken met verschillende thema's: studenttevredenheid, kwaliteit en de externe gerichtheid van Van Hall Larenstein. Deze thema's werden besproken in aanwezigheid van de staf- en domeindirecteuren. In het kader van kennismaking met verschillende aspecten van Van Hall Larenstein, verzorgde de leading lector van het applied researchcentre van het domein Animals and Business en enkele studenten, een presentatie over Nandid City.

Medezeggenschapsraad
De Raad van Toezicht overlegde in het verslagjaar tweemaal met de Medezeggenschapsraad: in juni 2016 in aanwezigheid van en in december 2016 zonder het college van bestuur. De onderwerpen die onder andere aan de orde kwamen waren de werkdruk, het MTO en de implementatie van de resultaatverantwoordelijke teams.

Branchecode goed bestuur hogescholen
De Raad van Toezicht heeft conform het gestelde in de statuten van Stichting Van Hall Larenstein toegezien dat de Branchecode goed bestuur hogescholen is nageleefd. Op de website van Van Hall Larenstein zijn de in de branchecode aangegeven regelingen en documenten te vinden.

In zijn toezichthoudende rol ziet de Raad van Toezicht erop toe dat de leden van de raad onafhankelijk zijn. Naar zijn oordeel is de raad in zijn samenstelling onafhankelijk; dit in overeenstemming met de eisen die de statuten en de Branchecode goed bestuur hogescholen daaraan stelt. Er was geen sprake van besluitvorming waarbij tegenstrijdige belangen van de leden van de Raad van Toezicht aan de orde zijn geweest.

De Raad van Toezicht was in 2016 als volgt samengesteld:

Mevrouw A.M.A. van Ardenne-Van der Hoeven (1950)
Van november 2012 tot 1 november 2016 voorzitter van de Raad van Toezicht en lid van de benoemingen- en remuneratiecommissie. Per 2 november 2016 benoemd tot lid van de commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (OOK), vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en voorzitter van de benoemingen- en remuneratiecommissie. Mevrouw Van Ardenne vervult diverse functies in het bedrijfsleven en de publieke sector.

Mevrouw dr. N. Harms (1956)
Met ingang van 1 april 2016 benoemd tot lid van de Raad van Toezicht en lid van de commissie OOK. Per 2 november 2016 benoemd tot voorzitter van de commissie OOK. Mevrouw Harms is onderwijsdirecteur van de Faculteit der Aard- en Levenswetenschappen aan de VU.

De heer drs. M.C. Korff (1954)
Lid van de Raad van Toezicht sinds november 2012, voorzitter van de auditcommissie en tot 1 november 2016 lid van de commissie OOK. Per 2 november 2016 herbenoemd tot lid van de Raad van Toezicht en voorzitter van de auditcommissie. De heer Korff is voormalig directeur van Alfa Accountants.

De heer drs. R.H.J. Mooren (1956)
Van november 2012 tot 1 november 2016 vicevoorzitter van de Raad van Toezicht en voorzitter van de benoemingen- en remuneratiecommissie. Tot 1 november 2016 lid van de commissie OOK. Per 2 november herbenoemd vanaf dat moment voorzitter van de Raad van Toezicht en lid van de benoemingen- en remuneratiecommissie. De heer Mooren is Global Director Infrastructure van Arcadis.

De heer drs. H.Th.M. Pieper (1962)
Lid van de Raad van Toezicht sinds november 2012, lid van auditcommissie. Per 2 november 2016 herbenoemd tot lid van de Raad van Toezicht en lid van de auditcommissie. De heer Pieper is dijkgraaf van het Waterschap Rijn en IJssel.

De Raad van Toezicht heeft in 2016 één vacature openstaan.

De gegevens over de bezoldiging over 2015 van de leden van de Raad van Toezicht zijn opgenomen in de jaarrekening.

Relevante nevenfuncties van de Raad van Toezicht

Naam	Relevante nevenfuncties
A.M.A. van Ardenne-Van der Hoeven	• Voorzitter Marga Klompé Stichting/initiatief Bijzondere Leerstoel Marga Klompé Tilburg University • Voorzitter Dutch Biorefinery Cluster • Lid BIC Board • Voorzitter Raad van Commissarissen Zorgcombinatie Argos, Regio Waterweg • Voorzitter a.i. Stichting Veldleeuwerik • Lid Advisory Board Responsible Investments PGGM
N. Harms	• Maat bij maatschap akkerbouwbedrijf Tjalma-Harms
M.C. Korff	• Lid Raad van Commissarissen AgruniekRijnvallei Holding bv • Bestuurslid Concours Hippique Bennekom • Bestuurslid Stichting Alfa Omega
R.H.J. Mooren	• Voorzitter Stichting WTC Arnhem-Nijmegen • Lid Commissie voor de milieueffectrapportage • Bestuurslid Stichting Rail Center • Bestuurslid Stichting Groeneveld
H.Th.M. Pieper	• Vice voorzitter Unie van waterschappen • Voorzitter Raad van Toezicht Saxenburgh Groep • Voorzitter bestuur Stichting Wateropleiding • Voorzitter Human Capital Agenda Topsector Water • Vice voorzitter RvT Europa decentraal • Voorzitter NWB fonds • Lid NWP bestuur • EIP Water Steering Group member

Het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht

	Eerste benoeming	Herbenoeming	Lopende termijn tot
A.M.A. van Ardenne	01-11-2012	01-11-2015	01-11-2019
N. Harms	01-04-2016		30-04-2020
R.H.J. Mooren	01-11-2012	02-11-2016	01-11-2020
M.C. Korff	01-11-2012	02-11-2016	01-11-2020
H.Th.M. Pieper	01-11-2012	02-11-2016	01-11-2020

Bijlagen

Bijlage 1. Kernwaarden en kritische prestatie-indicatoren

De kernwaarden die de basis van de identiteit van Van Hall Larenstein vormen, zijn:

- ***Duurzaam*:** bij alles wat we doen, worden wij gedreven door de ambitie een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving, waarbij de aspecten *people, planet* en *profit* in evenwicht zijn;
- ***Betrokken*:** wij zijn betrokken bij de student, bij elkaar, bij de organisatie en bij onze samenwerkingspartners. Wij zijn ook inhoudelijk betrokken bij het domein van Van Hall Larenstein;
- ***Ondernemend*:** wij zijn innovatief, we volgen wat er om ons heen gebeurt en grijpen kansen aan om onze doelen te realiseren;
- ***Verantwoordelijk***: we doen wat we zeggen en laten zien wat we doen. We zijn aanspreekbaar op de bijdrage die wij leveren aan de te realiseren doelstellingen.

Een aantal onderdelen moet nog in beleid uitgewerkt worden, waarbij een nadere definiëring plaatsvindt van de kritische prestatie indicatoren (kpi's).

Onderwijs		
Al onze opleidingen hebben 3 AISHE sterren	Ster verworven	1 januari 2018
VHL als instelling in de HBO Keuzegids	Top 5	In 2017
Gemiddelde instellingscore in de NSE-enquête	3,8	In 2017
Totale aantal studenten	4500	31 oktober 2017
% Buitenlandse studenten	15%	In 2017
Nieuw onderwijsconcept	Plan gereed	1 september 2014
	Start implementatie	1 september 2015
Klanttevredenheid post-initiële activiteiten.	70% 'tevreden'	In 2017
Elke opleiding is van goede kwaliteit conform onze definitie	Opleiding scoort op alle indicatoren positief	In 2017
Wervingsplan	Plan gereed	1 januari 2015

Onderzoek		
Omzet opdrachten bij bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties	Minimaal 15% van de totale omzet van VHL	In 2017
Ontwikkeling kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren voor onderzoek	Kadernotitie onderzoek gereed	1 september 2014
Implementatie indicatoren	Implementatie in P&C-cyclus	Start per 1 september 2014
Internationale oriëntatie van het onderzoek en de verbinding daarvan met het onderwijs	Kadernotitie internationalisering gereed	1 september 2014
	Participatie in min. 1 Europees subsidieproject	In 2016
	Groei van de internationale instroom op alle locaties	

Organisatie		
Besturingsfilosofie	Plan gereed	1 maart 2014
Organisatie-inrichting	Plan gereed	1 maart 2014
	Organisatie ingericht conform plan	1 september 2014

Ondersteunende processen en bedrijfsvoering		
Keurmerk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.	Niveau 'ingestapt'	In 2014
	Niveau 'erkend'	In 2017
Certificaat van BREEAM duurzame gebiedsontwikkeling.	Certificaat verworven	In 2017
Verhouding OP/OOP incl. inhuur	2,6	Gedurende gehele plan-periode

Financieel		
Solvabiliteit	30%	Eind 2015
Liquiditeit op basis van de current ratio	0,5–1,5	Gedurende gehele planperiode

Realisatie kpi's 2016

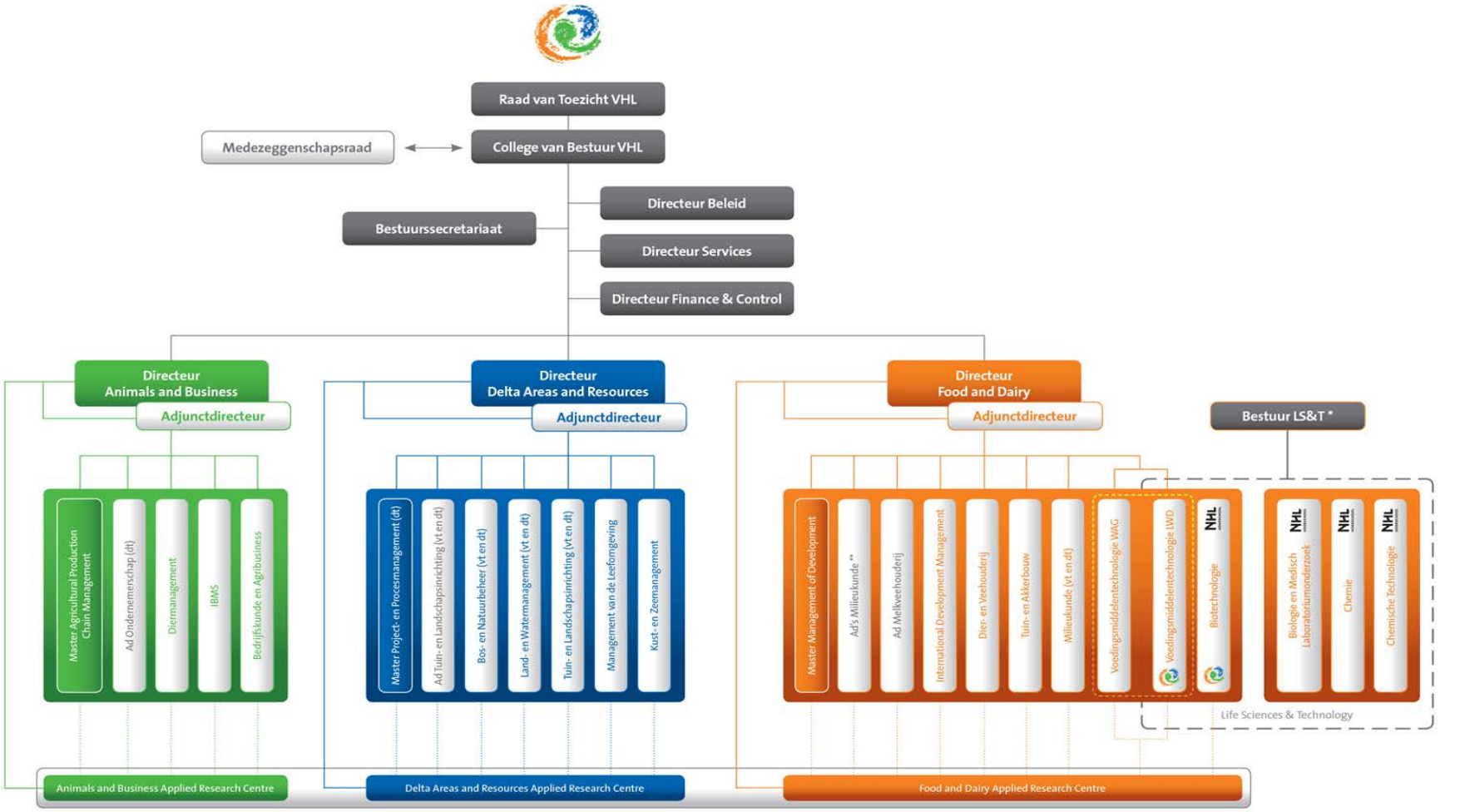
Kpi Instellingsplan 2014-2017	Meting 2016
Al onze opleidingen hebben 3 AISHE-sterren uiterlijk 1 januari 2018	In 2016 hebben de opleidingen Kust- en Zeemanagement en Bos- en Natuurbeheer de 3 AISHE- sterren behaald. De andere bachelor opleidingen volgen in 2017.
Van Hall Larenstein als instelling in de HBO Keuzegids: Top 5 in 2017	Van Hall Larenstein In de categorie middelgrote hogescholen op de 12de plaats van de 12 hogescholen.
Van Hall Larenstein in de Nationale Studenten Enquête (NSE) een gemiddelde instellingsscore behaald van 3,8	Van Hall Larenstein scoort een 3.76 in de NSE 2016.
Totale aantal studenten: 4.500 op 1 oktober 2017 (1 Cijfer HO)	4.239 studenten (excl. 50 masterstudenten)
15% Buitenlandse studenten in 2017 (1 Cijfer HO)	10,1% in 2016 (van totaal aantal studenten)
Nieuw onderwijsconcept: Plan gereed op 1 september 2014. Start implementatie 1 september 2015	Gerealiseerd in 2014 en 2015.
Klanttevredenheid post-initiële activiteiten: 70% 'tevreden' in 2017	Het gemiddelde rapportcijfer is 7,4.
Elke opleiding is van goede kwaliteit conform onze definitie: In 2017 scoort elke opleiding op alle indicatoren positief	Vanaf 2016 zijn alle data bekend voor elke opleiding.
Wervingsplan gereed in 2015	Gerealiseerd in 2015.
Solvabiliteit eind 2015 30%	31,2%
Liquiditeit op basis van de current ratio: 0,5-1,5. Gedurende de hele planperiode.	0,6%
Omzet opdrachten bij bedrijfsleven, overheden en maatschappelijke organisaties. Minimaal 15% van de totale omzet van Van Hall Larenstein in 2017.	15,7%
Internationale oriëntatie van het onderzoek en de verbinding daarvan met het onderwijs. In 2016: • **Participatie in min. 1 Europees subsidieproject** • **Groei van de internationale instroom op alle locaties**	Gerealiseerd. Op de locatie Leeuwarden studeren 159 buitenlandse studenten, wat 11,1% groei betekent t.o.v. 2015. Op de locatie Velp studeren 276 buitenlandse studenten, wat een kleine groei van 1,5% inhoudt.
Verhouding OP/OOP incl. inhuur: 2,6 gedurende gehele planperiode	Gerealiseerd.
Keurmerk Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen: Niveau 'ingestapt' in 2014.	Keurmerk niveau MVO Toegewijd gehaald in 2016.

Speerpunten 2016

Onderdeel	Ambities Instellingsplan 2014-2017	Speerpunten 2016
Onderwijs	• Van Hall Larenstein als instelling in de HBO Keuzegids in de top 5 • Totaal aantal studenten 4.500 • Nieuw onderwijsconcept gereed en start implementatie op 1 september 2015. • Klanttevredenheid over de post-initiële activiteiten: 70% 'tevreden' • Elke opleiding van goede kwaliteit conform onze definitie: opleiding scoort op alle indicatoren positief.	• Hogere tevredenheid studenten, alumni en werkveld in NSE, HBO-monitor en interne evaluaties • Verhogen instroom nationaal en internationaal • Ontwikkelen nieuw onderwijs jaar 2, 3 en 4 • Start 2e jaar nieuw onderwijsconcept inclusief nieuwe/aangepaste majors en minors • Verhogen rendement en verlagen uitval • Implementatie nieuw beleid masters, deeltijd, Associate degrees en Leven Lang Leren. Inclusief ontwikkeling aanbod • Opvangen bezuinigingen door hogere effectiviteit en efficiëntie in onderwijs
Onderzoek	• Minimaal 15% van de totale omzet van Van Hall Larenstein komt van opdrachten vanuit bedrijfsleven, instellingen en overheden. • Implementatie kwalitatieve en kwantitatieve indicatoren voor onderzoek • Participatie in min. 1 Europees subsidieproject • Groei van de internationale instroom op alle locaties	• Meer focus en massa door inrichten Applied Research Centres met onderzoekslijnen (lectoraten) op domeinprofiel • Meer kennisontwikkeling • 15% externe onderzoeksgelden • Meedoen in projecten van Centres of Expertise
Professionalisering	• Elke docent met een vaste aanstelling heeft een didactische aantekening. • 80% van de docenten heeft een mastergraad of is gepromoveerd.	• Medewerkers professionaliseren door scholing en het leren van anderen • Scholing georganiseerd door Van Hall Larenstein Academy • Scholing op gebied van masters, didactiek, BKE, onderzoek
Implementatie besturingsfilosofie	• Verdere implementatie organisatie-inrichting en besturingsfilosofie.	• Resultaatverantwoordelijke Teams implementeren
Groenste hogeschool	• Keurmerk Maatschappelijke Verantwoordelijkheid van Organisaties (MVO): niveau 'ingestapt' 2015 en in 2017 het niveau 'erkend' • Al onze opleidingen hebben aan het einde van de planperiode 3 AISHE- sterren. • Het certificaat BREEAM duurzame gebiedsontwikkeling voor onze locaties in Velp en Leeuwarden uiterlijk in 2017.	• MVO-niveau 'ingestapt' • Opleidingen implementeren verbeterplannen AISHE • BREEAM-criteria opnemen in verbouwing Leeuwarden.
Internationalisering	• Implementatie Kadernotitie Internationaliseringsbeleid 2014-2017. • Van Hall Larenstein streeft naar 15% internationale studenten in 2017.	• Samenwerking met speerpuntlanden • Kennisverspreiding en -uitwisseling
Communicatie met studenten	• Alle opleidingen scoren minimaal een 3.8 in de NSE.	• Contact tussen docenten en studenten • Tijdige en correcte informatievoorziening

Ondersteunende processen en bedrijfsvoering, en financieel	• Financieel solide en toekomstbestendige organisatie • Verhouding OP/OOP inclusief inhuur 2.6 • Implementatie indicatoren in de P&C-cyclus	• Faciliteiten voor studenten verbeteren • Managementinformatiesysteem inrichten • ICT-afdeling opbouwen

Bijlage 2. Organogram



* LS&T is een bestuurlijke samenwerking tussen Hogeschool VHL en de NHL hogeschool, conform de WHW 8.1 regeling
** Ad: Integrale Handhaving Omgevingsrecht
Ad: Duurzaam Bodembeheer
Ad: Duurzame Watertechnologie

Bijlage 3. Prestatie-indicatoren 2016 opleidingen

	Opleidingsvorm (voltijd en/of deeltijd)[19]	Rendement na vijf jaar cohort 2010 (DUO)[1]	Uitval eerste jaar % cohort 2014 (DUO)	NVAO totaal oordeel accreditatie (2009-2014)	Aanvullende accreditatie okt 2014	Aanvullende accreditatie 2015-2016	Keuzegids 2015 [20](totaal oordeel/score)	NSE Je studie in het algemeen	Elsevier tot. oordeel % (zeer) tevreden studenten 2016	HBO-monitor 2015 % (zeer tevreden over studie[21] (bekend gemaakt in 2016)	
B Tuin- en Landschapsinrichting	Vt	54,4	21,7	g(vgg)	5xg		64/0	3,89	55	72	
B Milieukunde	Vt	59,6	25,0	g(vgg)* kenmerk duur-zaamheid	5xg		48/-	3,69	50	82	
B Land- en Watermanagement	Vt	82,9	26,3	v (vvv)	5xg		66/+	3,93	58	80	
B Management van de Leefomgeving Leeuwarden	Vt	57,1	29,4	v (vgv)	5xg		78/++	4,35	72	-	
B Biotechnologie	Vt	58,6	27,6	5xv, 7xg	n.v.t		56/o	3,72	50	48	
B Bos- en Natuurbeheer	Vt	61,4	37,6	v (vvg)	5xg		52/o	3,87	49	62	
B Dier- en Veehouderij Leeuwarden	Vt	77,1	23,7	7xv, 5xg	n.v.t	10xv en 1xg	56/o	3,61	48	42	
B International Development Management	Vt	62,5	44,4	6xv, 6xg	vggg v		60/o	3,56	45	-	
B Voedingsmiddelentechnologie Velp	Vt	76,2	21,3	v (vvg)	vggg v		52/o	3,40	44	-	
B Dier- en Veehouderij Velp	Vt	77,1	23,7	6xv, 5xg en 1xe	n.v.t	10xv en 1xg	52/-	3,34	47	65	
B Kust en Zee Management	Vt	64,7	17,7	v (vgv)	5xg		50/0	3,76	50	44	
B Tuinbouw en Akkerbouw	Vt	80,0	20,0	6xv, 6xg	n.v.t		56/0	3,62	49	-	
B Bedrijfskunde en Agribusiness Velp	Vt	77,4	21,5	v (vvv)	vggg v		60/o	3,76	58	-	
B Bedrijfskunde en Agribusiness Leeuwarden	Vt	77,4	21,5	v (vvv)	5xg		60/o	3,71	51	-	
B Voedingsmiddelentechnologie Leeuwarden	Vt	76,2	21,3	6xv, 6xg	n.v.t		62/o	4,14	57	80	
B Diermanagement	Vt	53,6	29,1	7xv, 5xg	5xg	2xg en 9xv	54/-	3,67	42	62	

[19] In de kengetallen van DUO is geen onderscheid gemaakt tussen niet-unieke opleidingen op de verschillende locaties.
[20] Publicatiejaar is anders dan het jaartal in de naam van de Keuzegids. Jaartal in de naam verwijst naar het instroomjaar waarvoor de Keuzegids relevant is.
[21] Door de lage respons zijn de tevredenheidsscores voor een aantal opleidingen niet representatief, dit is aangegeven met een -.

Masteropleidingen 2016

	Opleidingsvorm (voltijd en/of deeltijd)	NVAO totaal oordeel accreditatie (2009-2013)	Keuzegids 2016 [22](totaal oordeel/score)	NSE Je studie in het algemeen[23]
M Project & Process Management in the Domain of Land and Water	Deeltijd	-	72/+	-
M Management of Development	Voltijd	v (gev)	90/+++	-
M Agricultural Production Chain Management	Voltijd	v (ggv)	94/+++	-

[22] *Publicatiejaar is anders dan het jaartal in de naam van de Keuzegids. Jaartal in de naam verwijst naar het instroomjaar waarvoor de Keuzegids relevant is.*
[23] *- =onvoldoende respons*

Bijlage 4. MIP

In grote lijnen zijn alle MIP-gelden besteed conform het plan. Per actielijn ter toelichting (de tabel volgens format als aparte bijlage):

- De subsidie- en CoE-ondersteuning (a1) heeft de beoogde resultaten opgeleverd en kan ook in 2017 nog enigszins putten uit dit budget
- De duurzaamheids-projecten (a2) liggen iets achter op schema, maar in 2017 wordt dit ingehaald, grotendeels met eigen budget.
- De opbouw van de onderzoeksagenda's en portfolio's van de drie Applied Research Centra (a3) is goed op gang gekomen in 2016. Er is nog een beperkt budget om in 2017 daarop door te gaan, maar het meeste onderzoek zal met eigen en andere externe middelen worden voortgezet. De basis-onderzoeks-infrastructuur is gerealiseerd conform de opzet.
- De kennisagenda Noord (d1) heeft via de kenniswerkplaats aldaar de beoogde resultaten opgeleverd.
- De onderwijsvernieuwing (d2) is doorgezet en heeft in 2016 vooral met eigen middelen geleid tot implementatie van de vernieuwde curricula van jaar 2 en aanzet voor jaren 3 en 4. Het major-aanbod is conform plan afgeslankt en van focus voorzien.
- De aansluitingsactiviteiten met toeleverend onderwijs en met alumni (d3) zijn ook conform plan uitgevoerd en gaan met eigen middelen verder.
- Voor het onderwerp voedselzekerheid (d4) is goedkeuring gekomen voor een aanpassing van het doel. In 2016 is een begin gemaakt met het opzetten van een onderzoeksomgeving (lectoraat) op het gebied van de Sustainable Development Goals, dat de bestaande master op het gebied van voedselzekerheid zal ondersteunen. Op deze actielijn is nog een aanzienlijk bedrag beschikbaar binnen het MIP-budget. Mogelijk loopt besteding van deze actielijn nog verder door dan in 2017.
- Op de volgende pagina's zijn de specificaties nader uitgewerkt.

BRIN	Actie lijn	Activiteit	Beoogde uitkomst per activiteit	Indicatoren per uitkomst	Bereikte resultaten 2014 ahv indicatoren	Bereikte resultaten 2015	Utgevoerde acties en resultaten 2016	Verwachte acties en resultaten 2017	Opmerkingen, leerpunten, blokkades
30HD VHL	a.1	a.1.1 responsiviteit	Werkveld kan ons goed vinden, loket{ten) subsidieaanvragen degelijke netwerken per speerpunt	tevreden aanvragen bij loket(ten), eerste lijn. # aanvragen subsidie Raak, EU, NICHE # aanvragen voor onderzoek komen goed terecht netwerken op orde;	Resultaat • Raak MKB niet; Raak pro wellicht • Impact en bijen lectoraat: • Positieve score, niet hoog genoeg • Trekkersoverleggen, bestuursoverleg • Rapportages voor Reviewcommissie • Informatie naar de Instelling • EU-bijeenkomst Gerichte • informatie/subsidie: mails Procesbeschrijving subsidieaanvraag Vacaturestelling: februari 2015 • MIP zelf en verantwoording implementatie-plan MIP en deelplannen	Resultaat: • Raak-pro Zeevivo toegekend; Oils als partner mee • Raak-mkb Familiy dairy tech toegekend • Raak publiek Better wetter:toegekend '16 • NWO-ARF afgewezen • Interreg NSR naar 2e ronde • Voorstellen voor NWE en Nl-Dld concept • H2020 1x als partner goedgekeurd: 4D4F • Niche Rwanda ok Trekkersoverleggen Bestuursoverleggen Goedkeuring midterm groene CoE's Brede kennis van subsidievoorwaarden Netwerk extern uitgebreid Interne organisatie per ARC op orde Subsidieadviseur wordt steeds vaker gevraagd. Subsidietraject-proces opgesteld/besproken	Subsidie-ondersteuning draait op volle toeren draaiend, met deelname aan relevante netwerken. De ARC-'s hebben zelf subsidieschrijf-expertise opgedaan. Intervisie-sessies bij aanvragen. Groot aantal subsidieaanvragen begeleid: RAAK, EU, H2020 regionaal CoE-ondersteuning nog steeds, groene sector en bij doorontwikkelingen voor Reviews MIP-en Groen Plus-verantwoordingen	Doorgaan met centrale subsidieondersteuning. Regionale intervisie en subsidie-ondersteunings-evenementen Loketfunctie starten CoE-ondersteuning vanuit eigen CoE-middelen. Van Hall Larenstein ondersteunt nu meer dan andere hao-instellingen. MIP- en Groene Plus laatste verantwoordingen	Subsidie-adviseur blijft nodig en levert afdoende bijdrage. Moet uit subsidie-opbrengst kunnen draaien, voorzover dat kan. CoE-doorgroei nog niet gereed, .

					• Regie op deelplannen	Tussenrapportages GP-lectoraten naar tevredenheid MIP-rapportage ok. Deze rapportage.			
30HD VHL	A,2	a.2.1 Koploper in Duurzaamheid	Opleidingen duurzaam Bedrijfsvoering duurzaam Instelling duurzaam Kenniscentra VHL	AISHE- certificering 3 sterren, elke opleiidng; NVAO Duurzaamheidskenmerk, MVO & BREEAM SustainaBul: top drie; NVAO-keurmerk # Evenementen, # bezoekers, # adviesaanvragen	AISHE: bij 10 opleidingen nulmeting; planning en voorbereiding gedaan MVO-beleid (begin 2015 vastgesteld) Omgevingsprojecten Leeuwarden en Velp: Scan voor BREEAM nulmeting Programma van Eisen: verbouwing Landgoed Larenstein: kansenkaart De zonneboot heeft weer gevaren	AISHE: alle opleidingen nulmeting en pva voor 3sterren Miliekunde 3 sterren behaald; NVAO-aanvraag gedaan Onderbouwing MVO-audit (toets-dossier); toetsdatum; borging MVO-beleid vastgelegd. Green Office gestart. Personeelsgroepen per locatie. Green step forward uitingen. BREEAM in-use nulmeting -klaar Gebouw Velp duurzamer.; Lw: plan gestart Landgoed plan Zonneboot vaarde?	MVO-audit toegewijd behaald AISHE-drie sterren bij de volgende paar opleidingen: KZM en BNB Green office in bedrijf Opvolging mvo-audit adviezen Gebouw in Leeuwarden duruzamer BREEAM in USE … SustainaBUL bij top tien:	MVO-erkend behalen Alle andere opleidingen ook AISHE drie sterren BREEAM in Use certificaat behaald Nieuw beleidsplan SustainaBUL in top-drie Nog maar beperkt uit MIP-middelen; merendeel uit eigen middelen.	MVO moet ‘‘in de lijn’’ belegd zijn. Onderhoud en aanjagen blijft nodig.
30HD VHL	a.3	a.3.1 water&land/natuur	Aanvullend budget voor onderzoek; raak/EU/ werkveld-projecten aantal betrokken studenten/docenten promotie-trajecten evenementen … internationaal netwerk	Geleidelijke groei extern budget conform VHL-begroting (GS2-financiering) 1 EU-raak overheidsprojecten 2014/15 geleidelijke groei tot kwart van populatie in 2015 2 promoties gereed; 2 bezig 5 grote evenementen /jaar	• Het onderzoeksbeleid voor deze groep is In februari 2015 vastgesteld: "Contourennota ARC (onderzoeksgroep Delta Areas & Resources)"" • RAAK-pro Zeevivo kansrijk	Leading lector Drie lectoren aangesteld Meerjarenplan; beleid gereed. Subsidieproces gereed RAAK publiek toegekend (Better Wetter) RAAK ZeeVivo toegekend, RAAK: OILS (als partner)	Aanstelling 2 additionele lectoren voor Flood Defense en Bodem Portfolio van ieder lectoraat vullen met oogmerk kostendekkend draaien ook na 2016 Kenniskringen lectoraten actief	Kostendekkend draaien van alle lectoraten Aansluiting onderzoek-onderwijs geconsolideerd Portfolio ieder lectoraat gevuld t/m 2020 Living Labs in Nederland en buitenland bestendigen met gefinancierde projecten	Voor degelijke onderzoeks-ambitie is afzonderen eigen budget nodig, ook tbv cofinancieren subsidietrajecten voor toegepast onderzoek. Promotie-trajecten zijn langduriger dan de MIP-

				netwerk internationaal beperkt/ degelijk	• Era+ strat allianties: nog niet, herindienen	Subsidieproces helder en gedragen. 3 CoE Deltatechnology projecten goedgekeurd Erasmus+ strategisch partnership goedgekeurd (partner) EU-COST aanvraag toegekend (Marine conservation ..) Partner Interreg NSR Nuffic Niche Rwanda goedgekeurd (partner)	Ook binnen KC Natuur en Leefomgeving Projectmatig werken geimplementeerd binnen domein Living Labs actief in Nederland en Indonesië Aanzet andere landen Diverse subsidieaanvragen Evenementen in velp en Leeuwarden	Goed meedoen met draaiende CoE's : KC Natuur en Leefomgeving en CoE Deltatechnologie	periode. Lastig te financieren.
30HD VHL	a.3	a.3.2 voedsel/dairy	Aanvullend budget voor onderzoek; raak/EU/werkveld-projecten aantal betrokken studenten/docenten promotie-trajecten evenementen Internationaal netwerk: beperkt en degelijk	geleidelijke groei extern budget 1 EU-project 2016 of 1 Raak 2014/15 geleidelijke groei tot kwart van populatie 1 afgerond 3 bezig met promotie 3 /jaar Inhoudelijke" docenten hebben eigen "kennis" netwerk van totaal 20 bedrijven en onderzoekers	• leading lector aangesteld PhD-trajecten • inauguraties lectoren (2 in 2014) • Deelprojecten, China-activiteiten • VAC basis staat.	Lectoraten compleet Beleid gereed CoE-food en agrodier projecten Ook Open teelten 4D4F project akkoord Samenwerkingen china / india: samenwerkingsovereen-komsten Voedingsapplicatiecentrum vrijwel gereed Carnitine in the dairy chain: carnifit interventiestudie van start	Cofinanciering onderzoeksprojecten in aanvraag RAAk etc. Enkele langlopende projecten binnengehaald Ook CoE Food en Agrodier-projecten, beperkt Open Teelten en Greenports, CEW, CBBE Eigen bijdrage CoE's Evenementen, deels in het kader van inauguratie lectoren	Kostendekkend draaien van alle lectoraten Aansluiting onderzoek-onderwijs geconsolideerd Portfolio ieder lectoraat gevuld t/m 2020 Living Labs in Nederland en buitenland bestendigen met gefinancierde projecten Goed meedoen met draaiende CoE's : Food, Agrodier, Open Teelten en Greenports Watertechnologie, Biobased Economy	Voor degelijke onderzoeksambitie is afzonderen eigen budget nodig, ook tbv cofinancieren subsidietrajecten voor toegepast onderzoek. Promotietrajecten zijn langduriger dan de MIP-periode. Lastig te financieren

							Internationaal verder Compensatie wegvallen praktijkleervoorzie-ningen : financiering dier-onderzoek/ow en bijdrage Dairy Campus Afronden carnitine-project		
30HD VHL	a.3	a.3.3 Dier/ dierenwelzijn	Aanvullend budget voor onderzoek; via raak/EU/werkveld-projecten aantal betrokken studenten/docenten promotie-trajecten evenementen internationaal netwerk op orde	geleidelijke groei extern budget via 1 EU-project 2016 of 1 Raak 2014/15 of provincie of overheid (BO) geleidelijke groei tot kwart van populatie 1 bezig met promotie 3/jaar .. netwerk internationaal beperkt:	• Leading lector aangesteld • versterking band NHNF • Raak-voorstellen, H2020-voorstel; • begin 2015: dierentuin-voeding congres • Era-plus-plan, concept voorstel • begin 2015: lectoraat bijenmakelaar • o.a. vogelgriep, vlsdievenproject, handboek dieren in de zorg	Beleid gereed Evaluatie ok. Lector bijengezondheid RAAK mkb family dairy tech goedgekeurd Dierentuinconferentie in jan 2015 Professionalisering van onderzoekers Onderzoeksgroep op orde, bijna compleet	Lector weidevogels Opvang lectoraat Bijen (ivm ziekte) Aanvullingen onderzoeksgroep met kenniskringen Eigen bijdrage van onderzoeks-subsidies Aanvragen raak, efro, nwo etc.. Dierenwelzijn, biodiversiteit, agribusiness Buitenland : servie/ Ethiopie en Duitsland	Kostendekkend draaien van alle lectoraten Aansluiting onderzoek-onderwijs geconsolideerd Portfolio ieder lectoraat gevuld t/m 2020 Living Labs in Nederland en buitenland bestendigen met gefinancierde projecten Goed meedoen met draaiende CoE's: mn Greenports en natuur en leefomgeving (biodiversiteit)	Voor degelijke onderzoeksambitie is afzonderen eigen budget nodig, ook tbv cofinancieren subsidietrajecten voor toegepast onderzoek. Promotietrajecten zijn langduriger dan de MIP-periode. Lastig te financieren
30HD VHL	d.1	d.1.1 Uitvoeren KTNN Inzet van makelaars ivm uitvoering	Met provincies, regio's en sectoren worden afspraken gemaakt over beroepsauthentiek leren aansluitend	Indicatoren: aantal opdrachten, aantal betrokken regio's en sectoren, aantal studenten actief met	• uitvoering agroagenda Noord Nederland: onder meer: (zie brochure dec 2014)	Ontwerpen voor haven Munein en kade Burgum Bodemgerelateerde activiteiten	Noord oost Friesland RAAK project Better Wetter zorgt voor stevige activiteiten	Voortzetting van ingezette koers met <u>eigen middelen</u>	Exploitatie van kenniswerkplaats uit eigen middelen of met project-

		agro-agenda Noord Nederland	op de agenda van de regio/sector. Deelname van de kennisinstellingen aan alle praktijkgerichte projecten van de agro-agenda Noord Nederland inclusief internationalisering via agrosector NN	beroepsauthentiek leren. Regelmatige (minstens jaarlijks) presentatie van projecten op regio, sector of Noord-NL-schaal Minstens 4 lectoraten zijn betrokken met projecten in de regio. Deelname aan minimaal 4 projecten uit de agro-agenda die ook aansluiten op groene groei Minimaal 1 project voor studenten met een internationale component	• invoering Regioleren in onderwijs VHL • ronde tafel kringlooplandbouw N-NL		Diverse klussen uit de kenniswerkplaats: 2 ontwerpen ikv LML301 voor een tweetal locaties 4 dorpsenergieplannen ikv LML202 Kleine opdrachten voor SP punten Westerkwartier Kleine opdrachten voor SP punten Veenkolonien Themadag voedselstrategieen door studenten. POP aanvraag innovatiecentrum. Lector Toine Smiths betrokken Lector Bodem zal worden betrokken bij het project Bodem Uitwisselingsproject met Noord Oost Roemenie samen met SNN en vele partijen uit Noord nederland		inkomsten blijft lastig.
30HD VHL	d.2	d.2.1 Herprofilering onderwijsaanbod	Afgeslankte set profiel- en kernopleidingen met majoren en minoren die passen bij profilering en die voldoende omvang hebben voor	Nieuwe lijst met majoren en minoren (wervingsjaar –''14-'15), met minimum aantal studenten, uitvoerbaar (nieuw curriculum) vanaf sept2015 (jaar 1)	• Basis voor leerlijn onderzoek • video, grasrootsprojecten • cases al in jaar 1 • minor-lijst • kadernota Internationaal	In 2015-2016 start jaar 1 nieuw hele hogeschool Curriculum-opbouw jaar 2 ev. Hele hogeschool; Set nieuwe majoren	Jaar 2 draait en jaar 3 start nieuwe concept Ondersteuning onderzoeksleerlijn, afstudeerprotocol, slb vanuit beleid	Doorontwikkeling jaar 3 en 4 uit <u>eigen middelen</u> onderwijsontwikkeling	Vanaf 2016 vooral met eigen middelen doorontwikkeling

			gezonde bedrijfsvoering. Macrodoelmatigheid sonderzoek op Ad's en masters gekoppeld aan speerpunten Onderwijsconcept met expliciet daarin: • ondernemerschap • internationalisering • authentiek leren • onderzoek • ict-inzet, sociale media	Opleidingsbehoefte gereed voor Ad's (regionaal) en Masters op speerpunten concept gereed medio 2014, VHL-breed uniform • ondernemerscompetenties overal, minor extra.. • Lijst partners internationaal. 15% buitenlanders eind 2016 • Authentieke opdrachten; netwerk bedrijven • Voldoende onderzoeken voor studenten, zie a3 • effectieve ict-inzet conform concept	• aanbod voor 2015-2016: majoren • OER per opleiding 2015-2016 vernieuwd voor jaar 1.	Enkele grassrootsprojecten F&D: VT en DV geuniformeerd Dairy Chain educatie smaaklessen DA&R: AD LWM aanvraag Nieuwe curricula A&B: DM afstudeerfase, majoren herschikking BA samen een concept, samen majoren Duurzaamheid, zie Aishe	(veel eigen budget) Enkele grassrootsprojecten nog F&D:Ad VT, Master Innovative Dairy Chain management Dairy Chain rest DV visitatie: ok TA_visitatie ok DA&R: AD lwm akkoord Opzet masters Delta-management Midterms bachelors A&B: DM visitatie BAB midterm/ samen		
30HD VHL	d.3	d.3.1 aansluiting VO, LLL	beter voorbereide studenten uitval en switch, rendement meesterproef / profielwerk aantal.. groeit Alle alumni in beeld met hun nascholingsbehoefte.	studiesucces conform prestatie-afspraken uitval max 27,5 % in 2015 switch max 5% rendement min 75% actueel alumnibestand., onderhoudbaar. overzicht nascholingsbehoefte per 2014	• nieuwe deficiëntietoetsen • studiekeuzecheck Ingericht en uitge • alumnibeleid 2015-2017(vaststellen begin 2015)	Aansluitplan en implementatie gereed Onderzoek en toetsen Studiekeuzecheck werkt Alumnibeleid vastgesteld	Aansluiting met mbo verder Alumnibeleid implementatie Alumnivereniging en samenwerkingsovereenkomst getekend. Nb relatiemanagement systeem later.	<u>Eigen middelen</u> instroom activiteiten, belegd <u>Eigen middelen</u> alumni-ondersteuning verder.	Relatiesysteem (CRM) vertraagd ivm ontvlechting ict
30HD VHL	d.4	d.4.1 Master Voedselzekerheid	Up to date Masteropleidingen met kostendekkend	Ook in 2015 meer dan 50 studenten in master opleidingen;	• Tarief Masters aangepast	Masters overzicht koers van	Ondersteuning masters via onderzoeksgroep	Inrichten onderzoeksgroep ter ondersteuning masters	De wereld is veranderd;

			tarief, betaalbaar in doelmarkt Profilering ook naar speerpunten VHL	plus tiental zelfbetalers aanbod beter afgestemd op werkveld en passend bij profielen prijs kostendekkend	• Aangepast aanvraagsysteem voor beurzen, mbv ATLAS-systeem van Nufic (2015)	ontwikkeling: taskforce masters Product begin 2016	kenniskring foodsecurity of sustainable development goals Start haalbaarheidsonderzoek	foodsecurity, gericht op Sustainable development Goals.	bijstelling van inzet nodig En is goedgekeurd (begin 2017)

Nummer	F	G	H	I	J	K	L	M
Naam	IN MIP GEPLANDE INZET VAN MIDDELEN							
Actielijn art. 17	**Investeringsmiddelen**		**Eigen middelen**		**Financiering derden**		**Totaal geplande inzet (control)voor**	**Totaal geplande inzet (control)voor**
	FIM2014	**FIM2015**	**FEM2014**	**FEM2015**	**FDD2014**	**FDD2015**	**2014**	**2015**
a.1 vernieuwing opleidingen	215.152	114.000					215.152	114.000
a.2 groene kennis voor burgers	350.000	460.000					350.000	460.000
a.3 kennistoepassing	900.000	1.601.751					900.000	1.601.751
b.1 samenwerkingsverbanden	0	0					0	0
b.2 teams vakdocenten	0	0					0	0
c.1 innovatieve bedrijven	0	0					0	0
c.2 inhuur deskundigheid	0	0					0	0
d.1 groene groei	150.000	100.000					150.000	100.000
d.2 thema's innovatieagenda's	300.000	450.000					300.000	450.000
d.3 agenda bèta – techniek	100.000	100.000					100.000	100.000
d.4 voedselzekerheid	100.000	100.000					100.000	100.000
	2.115.152	2.925.751	0	0	0	0	2.115.152	2.925.751

Beschikking DUO 2013 1.805.263

Nummer	O	P	Q	R	S	T	U	V	W
Naam	DAADWERKELIJK BESTEDE INVESTERINGSMIDDELEN								
Actielijn art. 17	**Besteed in 2013 uit art 5 + 5a 2013**	**Besteed in 2014 uit art. 5 + 5a 2013, volgens opgave instelling**	**Besteed in 2014 uit art. 5 2014, volgens opgave instelling**	**Totaal Besteed in 2014 (uit Art. 5+5a 2013 en Art. 5 2014) volgens opgave instelling**	**Besteed in 2015 uit overloop 2013 (Art. 5+5a) en/of 2014 (Art.5)**	**Besteed in 2015 uit Art. 5 2015**	**Totaal Besteed Art. 5 in 2015 (S+T)**	**Besteed in 2016**	**Totaal Besteed Art. 5 t/m 2016 (R+U+V)**
a.1 vernieuwing opleidingen		7.000	82.000	89.000	133.152	0	133.152	64.000	286.152
a.2 groene kennis voor burgers		50.000	266.000	316.000	84.000	166.000	250.000	254.000	820.000
a.3 kennistoepassing		872.000	3.000	875.000	997.000	401.848	1.398.848	607.550	2.881.398
b.1 samenwerkingsverbanden				0			0		0
b.2 teams vakdocenten				0			0		0
c.1 innovatieve bedrijven				0			0		0
c.2 inhuur deskundigheid				0			0		0
d.1 groene groei			36.000	36.000	114.000	0	114.000	100.000	250.000
d.2 thema's innovatieagenda's		125.000	285.000	410.000	15.000	118.000	133.000	332.000	875.000
d.3 agenda bèta – techniek			20.000	20.000	80.000	0	80.000	100.000	200.000
d.4 voedselzekerheid				0			0	3.120	3.120
	660.000	1.054.000	692.000	1.746.000	1.423.152	685.848	2.109.000	1.460.670	5.315.670
	91.263					incl besteed in 2013			5.975.670
	extra 2013?					incl extra			6.066.933
	Beschikking DUO 2014		2.115.152		**Beschikking DUO 2015**		2.925.752		

Y	Z	AA	
VERWACHTE INZET INVESTERINGSMIDDELEN			
Actielijn	**Geplande inzet in 2017 uit overloop Art.5**	**Geplande inzet in 2018 uit overloop Art.5**	
a1	50.000	0	
a2	40.000	0	
a3	492.353	0	
b1	0	0	
b2	0	0	
c1	0	0	
c2	0	0	
d1	0	0	
d2	0	0	
d3	0	0	
d4	196.880	0	
	779.233	0	779.233

Bovenstaande kolom bevat totaal nog verwachte inzet

Bijlage 5. Studentenmobiliteit Erasmus-uitwisseling

Van Hall Larenstein = VHL

Country	Name Institution	Subject	VELP		LEEUWARDEN	
			to VHL	from VHL to	to VHL	from VHL to
Austria	FH Joanneum – University of Applied Sciences	1.3	1			
Belgium	PXL University College	1.6	1			
Belgium	Erasmus Hogeschool Brussel	2.1 & 7.2	2			
Belgium	Haute Ecole Charlemagne	1.0 & 2.1			1	
Czech Republic	Mendel University of Agriculture and forestry BRNO	2.5	1	1		
Finland	Seinajöki University of Applied Sciences	1.3 & 1.6 & 1.0	1			
Finland	Mikkeli University of Applied Sciences	1.6 & 7.2			1	1
Finland	HAMK University of Applied Sciences	6.4			1	
France	ESA Group – Graduate school for Agriculture, Food Processing and Agribusiness	1.7 & 7.2	3	1	2	
France	Ecole Supèrieure de Bois	1.6	1			
Germany	Hochschule Bremen	7.2			3	
Germany	Fachhochschule Weihenstephan	2.5	1			
Germany	Fachhochschule Rottenburg	1.6	1		1	
Hungary	Szent István Egyetem	7.2			2	
Norway	Høgskulen I Sogn Og Fjordane	1.6 & 13.0 & 2.5				6
Norway	Hedmark University	1.6		5		
Norway	University of Tromso	7.2		1		
Norway	Sør-Trøndelag University College	7.2			1	1
Portugal	Universidade do Porto	2.5	1	1		
Spain	Universidad de Murcia	1.3 & 1.7			2	
Spain	Universitat Autonoma Barcelona	7.2	2			
Spain	Universidad de Granada	1.7	2			
Spain	Universitat de Las Palmas de Gran Canaria	4.0				3
Spain	Universidad Politecnica de Madrid	7.2	1	1	1	
Spain	Universidad de Vic	4.0		2		
Sweden	Swedish University of Agricultural Science	1.6		4		
Switzerland	Bern University of Applied Sciences	1.0 & 1.6 & 1.3	1			
Switzerland	Zurich University of Applied Sciences	7.2	1			
Turkey	Istanbul Aydin University	2.1 & 1.3	1			
Turkey	Ege University	2.1	2			
United Kingdom	Birmingham Institute of Art and Design	2.5		3		
United Kingdom	Bangor University	7.2			1	
United Kingdom	University of Plymouth	13.8				2
United Kingdom	College of Agriculture, Food and Rural Enterprise	1.3 & 1.7	2	1		
		Total	**25**	**20**	**16**	**13**

Subjects:
1.0 = Agricultural Sciences
1.3 = Food Science and technology
1.4 = Horticulture
1.6 = Forestry
1.7 = Animal Husbandry
2.1 = Architecture and Town Planning
2.5 = Landscape Architecture
4.0= Business and Administration
6.4 = Building and Civil Engineering
7.2 = Environmental Sciences
13.0 = Biology and Biochemistry
13.8 = Coastal Zone Management
16.1 = Sports

Bijlage 6. Nationale Studenten Enquête

FACTSHEET

NATIONALE STUDENTEN ENQUETE 2016



van hall larenstein
university of applied sciences



Bijlage 7. HBO-monitor 2016

De resultaten van de HBO-monitor 2016 zijn in 2017 bekend gemaakt en bevatten het oordeel van de alumni die in 2014-2015 zijn afgestudeerd. Bij meerdere opleidingen is de HBO-monitor ingevuld door minder dan 20 respondenten, waardoor de uitkomsten niet significant zijn en alleen gebruikt kunnen worden om trends te analyseren.

	Schaal	Van Hall Larenstein 2014	Van Hall Larenstein 2015
(Zeer) tevreden over studie	*%*	64	66
Opleiding opnieuw kiezen aan dezelfde hogeschool	*% ja*	62	71
Opleiding aanraden aan familie/vrienden	*% ja*	56	64
Inhoud			
Actualiteit van de inhoud	*% (zeer) tevreden*	69	65
Inbedding van praktijkgericht onderzoek	*% (zeer) tevreden*	55	63
Voorlichting over studiemogelijkheden	*% (zeer) tevreden*	22	26
Studiebegeleiding tijdens de opleiding	*% (zeer) tevreden*	44	52
Inhoudelijke samenhang	*% (zeer) tevreden*	60	62
Internationale oriëntatie	*% (zeer) tevreden*	44	46
Toetsing en beoordeling			
Opleiding uitdagend qua niveau	*% mee eens*	54	54
Toetsen en opdrachten hoog niveau	*% mee eens*	48	52
Gehanteerde beoordelingscriteria vooraf duidelijk	*% mee eens*	54	53
Beoordelingscriteria voor alle studenten op gelijke wijze toegepast	*% mee eens*	53	58
Moeilijk om bij groepsopdrachten mee te liften	*% mee eens*	16	14
Docenten			
Actuele kennis docenten over beroepspraktijk	*% (zeer) tevreden*	62	65
Betrokkenheid van de docenten	*% (zeer) tevreden*	72	72
Inspirerend vermogen van de docenten	*% (zeer) tevreden*	56	56
Inhoudsdeskundigheid van docenten	*% (zeer) tevreden*	66	73
Didactische vaardigheden van docenten	*% (zeer) tevreden*	44	49
Aantal respondenten		**291**	**320**
Arbeidsmarktintrede	**Schaal**	**Van Hall Larenstein 2014**	**Van Hall Larenstein 2015**
Voorbereiding			
Voorbereiding op beroepsloopbaan	% (zeer) tevreden	43	46
Goede basis om te starten op de arbeidsmarkt	% sterke mate	43	49
Goede basis om competenties verder te ontwikkelen	% sterke mate	62	69
Onderwijsmethoden geschikt voorbereiding beroepsloopbaan	% sterke mate	49	51

Voorlichting over beroepsmogelijkheden	*% (zeer) tevreden*	28	29
Aansluiting			
Voldoende/goede aansluiting opleiding-werk	*%*	61	72
Functieniveau past bij opleidingsniveau	*%*	67	75
Functierichting past bij opleidingsrichting	*%*	69	74
Voldoende/goede benutting van capaciteiten	*%*	49	57
Succes			
Werkloosheid	*%*	5,7	9.6
Bruto uurloon (mediaan)	*euro*	12,98	12,50
(Heel) veel carrièremogelijkheden	*%*	50	55
(Zeer) tevreden met functie	*%*	62	66
Aantal respondenten		**277**	**228**

Bijlage 8. Beschrijving lectoraten

Delta Areas and Resources ARC

Het in 2015 ingestelde lectoraat Circulaire Economie in het Waterbeheer richt zich op het ontwikkelen en toepassen van innovaties in het waterbeheer die bijdragen aan het transitieproces naar een circulaire economie. De praktijkgerichte onderzoekslijn sluit aan op de leeropdracht van de leerstoel Duurzaam Waterbeheer aan de Radboud Universiteit. Deze samenwerking maakt onderdeel uit van onze strategie om de verbinding wo – hbo op het onderzoeksgebied Delta Areas & Resources verder te intensiveren.

Het in mei 2016 gestarte lectoraat Sustainable River Management is een samenwerkingsverband tussen HAN en Van Hall Larenstein en heeft mede tot doel de samenwerking tussen het 'groene' en 'grijze' onderwijs en onderzoek verder uit te bouwen. De onderzoeksagenda sluit aan bij de kennisbehoefte van het werkveld in delta's zoals het gebied Arnhem - Nijmegen alsmede bij de bestaande expertise en ambities bij Van Hall Larenstein en de HAN.

Het Groene Plus Lectoraat Duurzame Visserij en Aquacultuur is juni 2016 afgerond en krijgt een vervolg als lectoraat Coastal and Marine Management. Het nieuwe lectoraat is onder andere actief in een natuurbeschermingsproject op Saba, werkt nauw samen met andere partijen rond Lauwersoog enen draagt bij aan ontwikkeling van nieuwe kennis door onder meer het uitvoeren van het RAAKproject ZEEVIVO en RAAKproject Oils.

Het Groene Plus Lectoraat Sustainable Foodscapes in Urban Regions is een doorstart van het lectoraat Stadslandbouw als Stedelijk Ontwerpopgave en loopt tot mei 2017. De nieuwe lector is aangesteld voor vier jaar. In aansluiting op de thema's van het ARC met het accent op circulaire economie wil het lectoraat een bijdrage leveren aan een meer regionaal georganiseerde voedselproductie. Een ander belangrijk doel is het inzicht verschaffen in de gevolgen die dit kan hebben voor de inrichting van het landschap en de stedelijke omgeving. Door middel van onderzoek met opdrachtgevers en betrokken partijen en debat wordt kritisch gekeken naar de inrichting van het ontwerpproces om te komen tot aanpassingen in samenhang met andere ruimtelijke programma's (water, infrastructuur, wonen, ontspanning).

Het lectoraat Sustainable Landscape Management wil samen met maatschappelijke organisaties, overheid en particulieren een bijdrage leveren aan landschapsbeheer, waarin het vergroten van natuurwaarde wordt gecombineerd met leefbaarheid en nieuwe verdienmodellen. Duurzaam landschapsbeheer wordt bereikt door in werkveld en onderwijs de relatie tussen natuur en mens te versterken en door beleven, benutten en beschermen in samenhang te versterken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een integrale aanpak waarin natuur en natuurlijke oplossingen voor maatschappelijke problemen door middel van co-creatie met belangengroepen (ondernemers, bewoners, enz.) ontstaan. De opbrengsten van het in 2014 beëindigde lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer wordt hierbij betrokken.

Het lectoraat Forested Landscape Management draagt bij aan het creëren en verduurzamen van multi-functionele beboste landschappen alsmede delta gebieden. Het onderzoek draagt bij aan het verder ontwikkelen en in stand houden van ecosysteemdiensten en het waarborgen van levensonderhoud van bewoners en gebruikers. Deze doelen worden bereikt door de ontwikkeling van nieuwe kennis te stimuleren en innovatieve oplossingen toe te passen in de landbouw, bij het beheer van natuurlijke bronnen, in de maatschappij en bij overheid en bestuur.

Op verzoek van de gemeente heeft Van Hall Larenstein een lector aangesteld voor het lectoraat Healthy Soils. Het lectoraat richt zich op de uitdaging om het bodembeheer economisch maar ook ecologisch weer 'gezond' te maken. Dit vergt enerzijds een integrale aanpak, anderzijds een krachtenbundeling van kennisinstellingen, bedrijven en overheden. Gewerkt wordt aan het verder opzetten en uitbouwen een landelijk platform en netwerk voor terreinbeherende organisaties gericht op het bodemvriendelijk

omvormen van voormalige landbouwgronden tot natuurterrein. In de gemeente Ooststellingswerf wordt gewerkt aan het opzetten en uitbouwen van het Kenniscentrum Bodem.

Food and Dairy ARC

Het lectoraat Dairy kent vier onderzoekslijnen geleid door een lector. De lector Sustainable Dairy Farming richt zich op de noodzaak tot verduurzaming en maatschappelijke acceptatie van de melkveehouderij waarbij de praktische vormgeving van de afspraken in de duurzame zuivelketen centraal staan. De lector Herd Management en Smart Dairy Farming richt zich op het verbeteren van veemanagement, door gebruik te maken van moderne technieken, de juiste prestatie indicatoren en beslissingsondersteunende managementsystemen. De lector Cost-effective Dairy Farming richt zich op de strategische ondernemerschapskant van duurzame melkveehouderij. De associate lector Dairy Value Chains doet onderzoek naar op duurzame internationale ketenontwikkeling in de zuivel.

Het lectoraat Dairy Process Technology richt zich op de realisatie van een up-to-date onderzoeksomgeving die maximaal geïntegreerd is met onderwijs. Aandachtsgebieden zijn technologieën en methoden die de zuivelindustrie zullen verduurzamen zoals scheidingstechnologieën, minimal processing en eco-efficiency. Een belangrijke rol is weggelegd voor een flexibele pilot plant geschikt voor het evalueren van sensoren en voorspellende computermodellen. Met name deze modellen kunnen prima worden ingezet voor onderwijsdoeleinden en kennisvalorisatie.

De focus van het lectoraat Food Physics is het ontwikkelen van nieuwe concepten voor gezonde voeding voor een levenslange gezondheid. Rode draad is het vertalen van het vroegere gebruik van natuurlijke ingrediënten en processen naar hedendaagse technieken en inzichten met de focus op gezondheid bevorderende en “clean label” ingrediënten, zout en verzadigd vetreductie en “clean label” processing. Aandachtsgebieden zijn 3D Food Printing en de ontwikkeling van nieuwe ingrediënten op basis van zetmeel en/of eiwit en 3D Food Printing.

Het lectoraat Food, Health and Safety wil komen tot gezonde en veilige voedingsmiddelen voor doelgroepen die verschillen in voedingsbehoefte. Voeding is een ketenproduct. Verduurzaming van die keten is een tweede zwaartepunt. Een derde taak ligt in de netwerkfunctie en het steunen van regionale ontwikkelingen. Het lectoraat is actief in het toepassen van fundamentele kennis samen met het MKB.

Het lectoraat Healthy and Sustainable Food and Western Disease richt zich op het ontwikkelen en toepassen van kennis over benodigde voedseltransitie om welvaartsziekten terug te kunnen dringen. Om welvaartsziekten terug te kunnen dringen moet allereerst onderzoek gedaan worden naar het meest geschikte voedingspatroon voor preventie. Zodra het meest geschikte voedingspatroon geïdentificeerd is, zal onderzocht worden welke transities nodig zijn om voldoende beschikbaarheid te garanderen. Er zijn vier onderzoeksthema’s geformuleerd: Citizen Science, Voedingstransities in de zorg, Gezonde werknemers en Duurzame producten.

Het lectoraat Sustainable Water Systems richt zich op de synergie tussen techniek, ruimte en maatschappij die moet leiden tot de duurzame ontwikkeling van watersystemen. Het lectoraat doet wetenschappelijk praktijkonderzoek naar innovatieve concepten, processen en praktische voorbeelden op verschillende schaalniveaus. Dit onderzoek levert kansrijke combinatie –synergie– die een bijdrage leveren aan het meer vasthouden en schoonhouden van water en aan de vermaatschappelijking van de watertransitie. Via transdisciplinaire leerprocessen worden cross overs gemaakt met andere opleidingen, onderzoekers, overheden en ondernemers. Cross overs zoals met de natuuropgave, landbouw, energie (mitigatie en adaptatie), healthy ageing en blue economy.

Het lectoraat Biobased Economy ondersteunt de transitie naar een duurzame samenleving door onderwijs te ontwikkelen voor studenten die een innovatieve rol willen spelen op het snijvlak van landbouw, chemie en procestechnologie. Tevens ondersteunt het lectoraat met praktijkgericht onderzoek de groeiende groep van bedrijven die duurzame, biobased oplossingen willen ontwikkelen.

Animals and Business ARC

Het lectoraat Bijengezondheid zet zich in voor het welzijn van alle bijen; honingbijen, hommels, en solitaire bijen. Dat honingbijen honing produceren is bekend, maar dat maakt dit vernuftige insect nog niet tot de nummer drie van belangrijke landbouwdieren. Haar rol als bestuiver van veel belangrijke gewassen en wilde planten maakt dat ze onmisbaar is in (agro) ecosystemen en gesloten teeltsystemen. Hommels en solitaire bijen zijn complementair in het leveren van deze ecosysteemdienst.

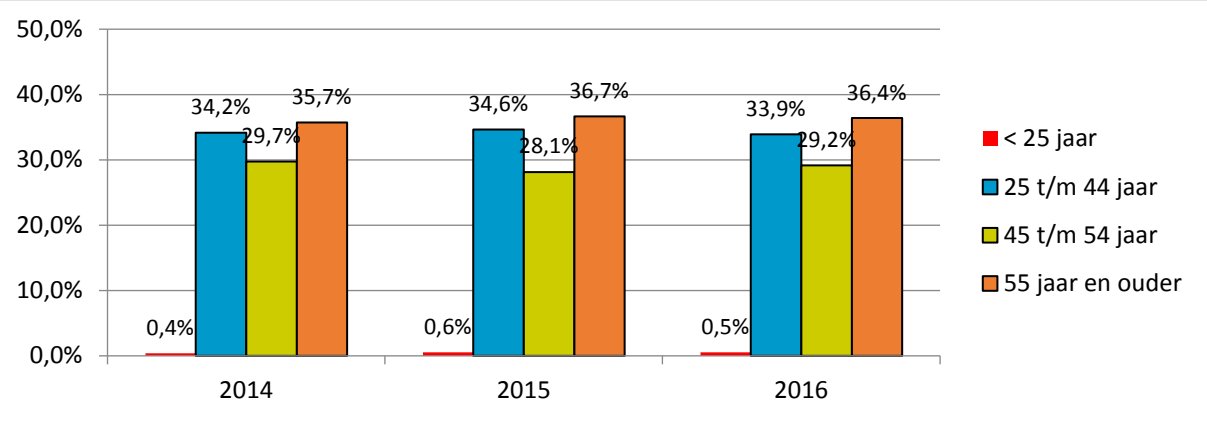
In 2050 wonen 7 miljard mensen in metropolitane gebieden. Dit vereist nieuwe strategieën voor de agrosector: duurzaam intensiveren, duurzame meerwaarde en duurzaam diversifiëren. Het lectoraat Sustainable agribusiness in Metropolitan Areas vertaalt deze strategieën in innovatieve business modellen, ketens en netwerken. Dit vereist nieuwe coalities, organisatievormen en competenties. Voor onderzoek en onderwijs worden regionale 'Metropolitan Agriculture Living Labs' ontwikkeld.

Het lectoraat Welzijn van Dieren is een scharnierpunt tussen kennisinstellingen, bedrijfsleven, onderwijs en maatschappij en stimuleert de doorontwikkeling en verbetering van dierenwelzijnsonderwijs aan groene hogescholen. Ook werkt het lectoraat op deze wijze aan haalbare en verantwoorde verbeteringen van het welzijn van dieren in de praktijk. Vanuit het lectoraat is aandacht voor landbouwhuisdieren, gezelschaps- en recreatiedieren, proefdieren, plaagdieren en dierentuindieren.

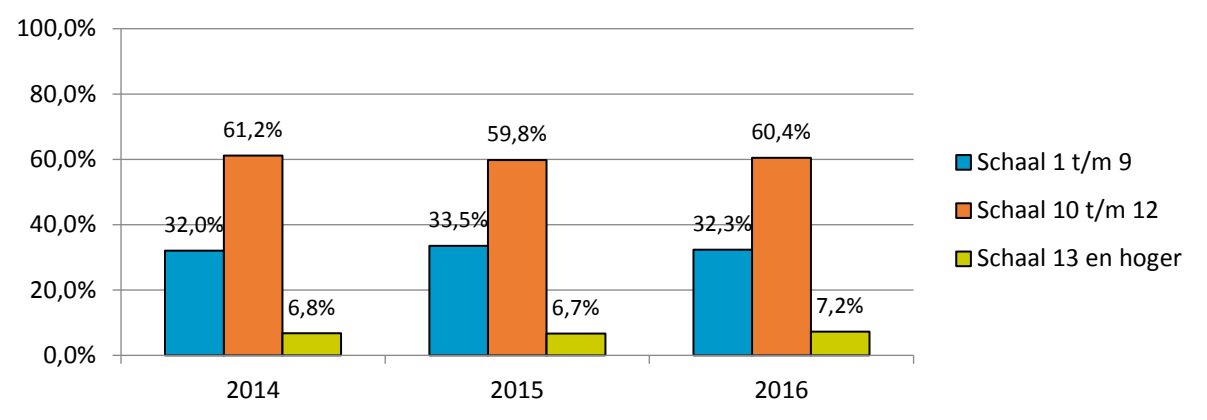
Centraal in het lectoraat Weidevogels staat het in stand houden en versterken van de weidevogelpopulatie en het stimuleren van de samenwerking tussen alle relevante partijen bij de uitvoering van het weidevogelbeheer. Het lectoraat zorgt voor het samenbrengen en ontsluiten van kennis t.a.v. het weidevogelbeheer voor het onderwijs, het onderzoek en de praktijk.

Bijlage 9. Sociaal jaarverslag kengetallen

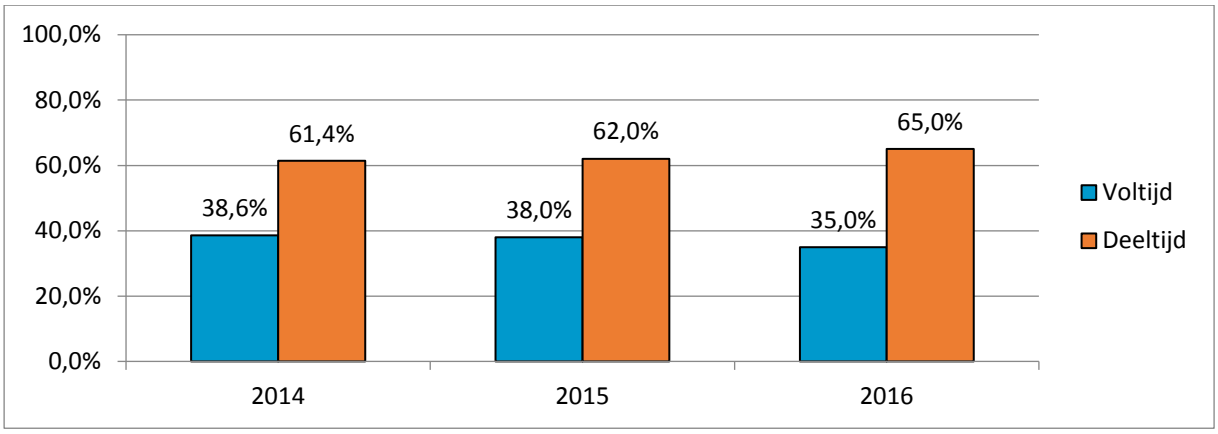
10,5	2014	2015	2016
< 25 jaar	2	3	3
25 t/m 44 jaar	177	187	192
45 t/m 54 jaar	154	152	165
55 jaar en ouder	185	198	206
Totaal	518	540	566



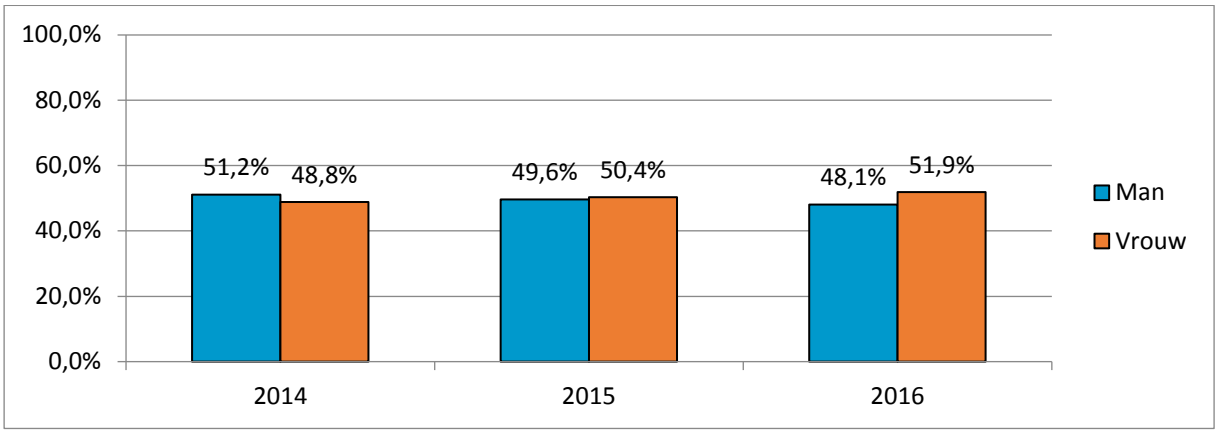
Verdeling betaalschalen (aantallen)	2014	2015	2016
Schaal 1 t/m 9	166	181	183
Schaal 10 t/m 12	317	323	342
Schaal 13 en hoger	35	36	41
Totaal	518	540	566



Voltijd- of deeltijd aanstelling (aantallen)	2014	2015	2016
Voltijd	200	205	198
Deeltijd	318	335	368
Totaal	518	540	566



Geslacht (aantallen)	2014	2015	2016
Man	265	268	272
Vrouw	253	272	294
Totaal	518	540	566



Beheersing uitkeringen na ontslag

Bij beëindiging van een tijdelijk contract en in specifieke situaties kan het voorkomen dat oud-medewerkers na ontslag recht hebben op een wettelijke werkloosheidsuitkering (WW) en conform cao-hbo ook op een bovenwettelijke werkloosheidsuitkering (BW). Door het eigen risico-dragerschap komen beide uitkeringen ten laste van het resultaat van de hogeschool.

Met de beheersing van de WW/BW-kosten is in 2012 gestart door het volgen en begeleiden van oud-medewerkers die een uitkering ontvangen ten laste van de hogeschool. De kosten hiervan wegen op tegen de baten. De contacten met deze oud-medewerkers en de bewaking van de voortgang van de re-integratiedossiers lopen in overleg met de directie Beleid/HRM via een specifieke functionaris met specialistische kennis, die in deeltijd wordt gedetacheerd bij Van Hall Larenstein.

Per ultimo 2016 ontvingen 11 (ex-)medewerkers een uitkering (5 alleen een WW-uitkering, 1 een WW/BW-uitkering en 5 alleen een BW-uitkering). Van deze 11 (ex-)medewerkers zijn er 9 in 2016 begeleid. Dit heeft geresulteerd in 3 werkhervattingen.

Bijlage 10. Samenwerkingsverbanden en netwerken

Bestuurlijke netwerken	Samenwerkingsverbanden
Economic Board Arnhem Nijmegen	KNL, Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving
Bestuurlijke netwerken	Innovatie Pact Fryslân
Bestuurdersoverleg HAO	BERNN
Groene Tafel	Dairy Campus
Centers of Expertises (trekkersoverleg, bestuurdersoverleg, extern/breed)	Water Alliance
RxH, studiestad Arnhem, Leeuwarden Studiestad	Nederlands AgroFoodcluster
Ondernemers Kontakt Arnhem	Better Wetter
Kennisintensief Innovatief Ondernemerschap Gelderland	Techniekpact Smart and Sustainable
Noorden Duurzaam	Gebiedscoöperatie O-gen
Club Diplomatique Fryslân	FoodTech Holland
Technologiecentrum Noord Nederland (TCNN)	Maritime Campus Netherlands (MCN)
Noordelijk Landbouw Beraad	
Circulair Friesland	
Frisian Dutch Dairy Netwerk (FDNN)	
Netwerk De Verbinding	
Centre for Biobased Economy (CBBE)	
Agro Agenda Noord Nederland	

Eerder is aangegeven dat het netwerk van Van Hall Larenstein bestaat uit minimaal 150 stakeholders. We benoemen hieronder nog een aantal netwerken en samenwerkingsverbanden die belangrijk zijn voor de hele hogeschool, waarbij de mate van samenwerking en de doelstelling verschilt. De ARC's en opleidingen hebben daarnaast nog een zeer uitgebreid netwerk in binnen- en buitenland.

Andere samenwerkingsverbanden zijn: gemeente Leeuwarden (duurzaamheidsalliantie), Natuurmonumenten en Waterschap Rivierenland (getekend in 2015), WaterCampus Leeuwarden, Food Circle, Carbohydrate Competence Centre, Delta Academy, Waddenacademie, Water Alliance, Waterapplicatiecentrum (WAC), Netwerk Noord, Bio-Economy Region of Northern Netherlands (BERNN) en Food Valley.

Van Hall Larenstein neemt deel aan diverse overleggen met andere scholen, waaronder het LICA (Landelijk Informatie- en ExpertiseCentrum Aansluiting hbo), het Platformoverleg Voortgezet/Hoger Onderwijs (VOHO) in Velp en Leeuwarden, AOC-overleg Leeuwarden en AOC Oost, HBO Onderwijs en ontwikkeling netwerk (hbo-breed netwerk met onderwijskundigen), RxH, NNK (hbo-breed netwerk op gebied van kwaliteitszorg), Stichting Technasia, VHTO, C3, HIB (netwerk internationaliseringsmedewerkers), Nature fits all, Food Valley/Bètasteunpunt, Veluwse Onderwijsgroep, kennistransfer in Noord Nederland (KTNN), Technologiecentrum Noord-Nederland (TCNN) en DUPLHO (netwerk voor duurzaamheid in het Hoger Onderwijs).

Van Hall Larenstein is ook betrokken bij landelijke en regionale ontwikkelingen rondom duurzaamheid en MVO. Het College van Bestuur, de directeuren en de lectoren nemen onder andere deel aan de netwerken Het Groene Brein, Vereniging Noorden Duurzaam, MVO Nederland en MVO-netwerk Food & Agribusiness. De studenten van Green Office worden begin 2016 officieel lid van Studenten voor Morgen.

Bijlage 11. Notitie Helderheid inzake bekostiging

Inleiding
Hogeschool Van Hall Larenstein heeft kennis genomen van de notitie 'Helderheid in de bekostiging van het hoger onderwijs'. Onderstaand verstrekken wij de informatie met betrekking tot acht thema's uit de notitie Helderheid.

Thema 1
Uitbesteding een of meer delen onderwijsprogramma('s) CROHO-opleidingen aan een private organisatie (+ kosten)
Bij Hogeschool Van Hall Larenstein vindt geen uitbesteding van werkzaamheden plaats in de hierboven bedoelde zin. Waar voor het verzorgen van onderwijs expertise van elders wordt ingehuurd, gebeurt dat incidenteel bij zusterinstellingen voor hoger onderwijs of door het individueel inhuren van gastdocenten.

Thema 2
Investeren van publieke middelen in private activiteiten
Hogeschool Van Hall Larenstein besteedt middelen aan de volgende private activiteiten:

- studentenvoorzieningen, zoals sportvoorzieningen en vormingsactiviteiten;
- studentenhuisvesting. Hogeschool Van Hall Larenstein heeft in 2016 voor € 4.731 bijgedragen in de studentenhuisvesting voor buitenlandse studenten. Hoewel studentenhuisvesting niet tot de primaire taken van de hogeschool behoort, maakt de korte verblijftijd van de meeste buitenlandse studenten het onmogelijk adequate huisvesting voor hen te vinden. Tegen deze achtergrond heeft Hogeschool Van Hall Larenstein besloten een gedeelte in de leegstandkosten bij te dragen in de exploitatie van de tijdelijke huisvesting voor buitenlandse studenten. De woonruimte wordt tegen marktconforme tarieven doorberekend aan de huurders.

Thema 3
Het verlenen van vrijstellingen
De eisen omtrent de vrijstellingen voor toetsen en toelating voor de opleiding zijn vastgelegd in de Onderwijs- en Examenregeling (OER). De uiteindelijke besluitvorming voor het al dan niet toekennen van vrijstellingen voor toetsen berust bij de examencommissie. Voorts is de examencommissie verantwoordelijk voor aanwezigheid van traceerbare besluiten in individuele gevallen.

Thema 4
Bekostiging van buitenlandse studenten
Door Van Hall Larenstein zijn met diverse hoger onderwijsinstellingen in het buitenland uitwisselingscontracten afgesloten. Voor Europese mobiliteit doet Van Hall Larenstein mee aan het Erasmus-beurzenprogramma van de EU en heeft Van Hall Larenstein de meeste overeenkomsten met partnerinstellingen via een InterInstitutional Agreement (IIA) vernieuwd. Voor de zogenaamde 2+2-programma's buiten Europa, waarbij studenten na twee jaar studie elders instromen in het derde jaar in Nederland, heeft Van Hall Larenstein samenwerkingsverbanden met een aantal instellingen in Azië. Deze 2+2-studenten worden niet voor de bekostiging opgevoerd en betalen een kostendekkend tarief. Via deze samenwerkingsovereenkomst wordt de kwaliteit van de aansluiting en instroom geborgd.

Thema 5
Collegegeld niet betaald door de student zelf
Hogeschool Van Hall Larenstein kent in 2015 een aantal studenten die tegelijkertijd als personeelslid bij de hogeschool zijn aangesteld, of anders gezegd, personeelsleden die tevens als student staan ingeschreven. De namen van deze personen zijn bekend. Het betreft onder meer student-assistenten en studenten met een bijbaan van geringe omvang.

Geen van deze personeelslidstudenten volgt in het kader van opleiding en vorming van het personeel van Hogeschool Van Hall Larenstein één van de initiële opleidingen van de hogeschool. Er is dus ook geen sprake van dat de hogeschool voor enig personeelslid het collegegeld heeft betaald.

Thema 6
Studenten volgen modules van opleidingen
Dit thema is niet van toepassing op de hogeschool. Aanschuifonderwijs en losse modules worden als contractonderwijs tegen kostendekkend tarief aangeboden en worden buiten het bekostigd onderwijs gehouden.

Thema 7
Student volgt een andere opleiding dan waarvoor ingeschreven.
Dit thema is niet van toepassing op de hogeschool.

Thema 8
Bekostiging van maatwerktrajecten
Hogeschool Van Hall Larenstein verzorgt geen maatwerktrajecten voor bedrijven en/of organisaties in de vorm van CROHO-opleidingen die leiden tot een diploma. Door Hogeschool Van Hall Larenstein worden wel in het kader van 'een leven lang leren' diverse cursussen en trainingen verzorgd voor bedrijfsleven en overheden.

Bijlage 12. Keuze-indicatoren Praktijkgericht Onderzoek

Impact op de beroepspraktijk en bijdragen aan innovatie van de beroepspraktijk	Input	Producten = *wat levert het onderzoek op?*	(Aantoonbaar) gebruik van producten = *op welke wijze treedt onderzoek naar buiten (de hogeschool)*	(Aantoonbare) blijk van waardering = *hoe breng je het onderzoek verder?*
Algemeen	• Fte voor onderzoek • Middelen voor onderzoek			
Beroepspraktijk en samenleving (maatschappij)		***Producten*** • Adviezen, modellen en methodes voor de beroepspraktijk • Expertmeetings, symposia en workshops	<u>Keuze-indicatoren:</u> • Aantal publicaties in (internationale) vakbladen waaraan studenten hebben bijgedragen[24] • Aantal presentaties, tentoonstellingen en/of uitvoeringen in de beroepspraktijk	<u>Keuze-indicatoren:</u> • Tevredenheid opdrachtgevers over het uitgevoerde onderzoek en de mate waarin de ontwikkelde producten bijdragen aan de praktijk • (Vervolg)opdrachten dragen bij aan omzet Van Hall Larenstein; opdrachten afkomstig van a. dezelfde opdrachtgever; b. opdrachten die aansluiten bij eerdere opdrachten
Onderwijs en professionalisering		***Producten*** • College's of werkcollege's • Nieuwe minor of major • Onderzoeksleerlijn ontwikkeld	<u>Keuze-indicatoren</u> • *Gebruik product in onderwijs verzorgd door lector en docent-onderzoekers* Norm: *jaarlijkse beschrijving van wat is gerealiseerd en de rol van lector en docent-onderzoekers was bij*	<u>Keuze-indicatoren</u> • Stijgend aantal afgestudeerden dat betrokken is geweest bij onderzoek van de onderzoeksgroepen via een afstudeeropdracht, minor of stage

[24] *Een duidelijke omschrijving van wat onder een vakblad wordt verstaan, is een vereiste*

			- werkcolleges, minor of major (wat is geïmplementeerd) en de onderzoeksleerlijn.	• Stijgende tevredenheid studenten in de NSE over praktijkgericht onderzoek[25].
Kennisontwikkeling Toelichting: geïnterpreteerd als *onderzoek gewaardeerd door onderzoekers in het vakgebied*		***Producten*** • Publicaties in peerreviewed bladen (wetenschappelijke borging door stakeholders andere kennisinstellingen) • Nieuwe theorieën, modellen of (kennis)systemen	<u>Keuze-indicatoren</u> • Publicaties in peerreviewed (internationale) bladen • *Positief oordeel bij midterm review inzake kennisontwikkeling (verslagen stakeholders = vertegenwoordigers andere kennisinstellingen in samenwerkingsverbanden (universiteit, hogeschool)*	<u>Keuze-indicatoren</u> • Ontvangen (internationale) prijzen en onderscheidingen voor bijdrage aan en/of innovatie van de beroepspraktijk hogeschool breed • Aantal in competitie toegekende subsidie projecten hogeschool breed • Financiering van een lectoraat door bedrijfsleven of overheid (niet zijnde GP)

<u>Tabel 3</u>. *De keuze-indicatoren Van Hall Larenstein voor de periode 2016 – 2017.*

De *keuze-indicatoren* zijn voor alle ARC's gelijk en sluiten aan bij de beleidskaders voor praktijkgericht onderzoek Van Hal Larenstein, zoals vastgelegd in de Kadernotitie Praktijkgericht Onderzoek 2014 - 2017.

Legenda
Gegevens voor de landelijke onderzoeksmonitor
Produkten, conform de landelijke definitie
Kwalitatieve indicatoren

[25] *Voorwaarde: in de NSE specifieke vragen over onderzoek moeten zijn opgenomen*



van hall larenstein
university of applied sciences

Agora 1
Postbus 1528
8901 BV Leeuwarden
058 284 61 00

Larensteinselaan 26a
Postbus 9001
6880 GB Velp
026 369 56 95

www.hvhl.nl