

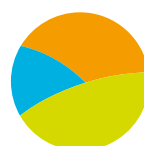


# Jaarverslag 2019

onderdeel Bestuursverslag

Verder bouwend aan  
de toekomstbestendige  
hogeschool

[www.hvhl.nl](http://www.hvhl.nl)



**van hall  
larenstein**

university of applied sciences



# Voorwoord

## College van Bestuur

Afgelopen jaren hebben we flinke stappen gezet op weg naar een duurzame hogeschool. Dit jaar zijn we voor de tweede keer op rij verblijd met de erkenning van 'duurzaamste hogeschool van Nederland' tijdens de uitreiking van de 'SustainaBul 2019', de duurzaamheidsranking voor universiteiten en hogescholen. Een hoogtepunt, maar zeker niet het enige hoogtepunt.

Tijdens de 'Student Research Conference', dit jaar in het teken van de SDG's<sup>1</sup>, hebben enkele van onze studenten hun 'papers' ingediend om mee te dingen naar de prijzen in de categorieën 'Hbo-Planet' en 'Hbo-People'. Uiteindelijk heeft Jikke Snelder, student Animal Husbandry, de felbegeerde prijs in de categorie 'Hbo-Planet', gewonnen met haar bijdrage 'Inbreeding versus Crossbreeding': The Bias of Breeding Values in Dutch Dairy Cattle. In 2019 hebben onze opleidingen wederom AISHE<sup>2</sup>-certificaten behaald als bewijs dat duurzaamheid in ons onderwijs volop is geïntegreerd. Al onze hbo-bachelor en masteropleidingen hebben nu minimaal drie AISHE-sterren. De opleidingen Kust- en zeemanagement en Milieukunde hebben zelfs vier sterren behaald. Zij behoren hiermee tot de vier opleidingen van Nederland die aantoonbaar enorm hoog scoren op duurzaamheid. Veelgeprezen tijdens de beoordeling is het feit dat de SDG's in de opleidingen verweven zitten. Ook de betrokken studenten en het feit dat studenten bij de ontwikkeling van de opleiding betrokken worden, oogstte veel lof. Daar zijn we trots op.

Naast duurzaamheid investeren we uiteraard ook in de kwaliteit van ons onderwijs, ons onderzoek, de studieloopbaanbegeleiding en de doorstroming van mbo naar hbo. De kern van onze aandachtspunten is daarmee samen te vatten in klantgerichtheid, kwaliteitsbesef en onderwijskwaliteit.

Het onderwijsaanbod hebben we in 2019 verder aangescherpt. De joint-master-opleiding River Delta Development is per 1 september met nieuwe instroom begonnen. De bacheloropleiding Forensisch Laboratoriumonderzoek is in Leeuwarden gestart als verzelfstandiging van de gelijknamige major van Biotechnologie en is al zeer in trek bij scholieren. Voor de ad Diermanagement in Velp is de macrodoelmatigheidstoets behaald en wordt in 2020 de aanvraag voor Toets Nieuwe Opleiding ingediend. De instroom voor drie opleidingen is gestopt; ad Duurzaam Bodembeheer, ad Duurzame Watertechnologie en de master Project & Process Management in the Domain of Land and Water.

Het aantal nieuwe studenten in 2019 bedraagt 1.216. Dit jaar zijn er 53 studenten minder ingestroomd in onze bacheloropleidingen en ad's dan in 2018. Onze masteropleidingen hebben 36 nieuwe studenten mogen verwelkomen en dat zijn 16 studenten minder dan in 2018.

In 2019 hebben we in samenwerking met de Raad van Toezicht, de Medezeggenschapsraad, de opleidingscommissies, docenten, studenten uit de studieverenigingen en het management gewerkt aan het meerjarenplan voor de kwaliteitsafspraken 2020-2024. Vanaf het najaar 2019 zijn we bezig gegaan om het plan op basis van de aanbevelingen van de NVAO verder aan te scherpen. Daartoe is een nieuwe planning en werkwijze vastgesteld, met als doel om medio december 2020 een nieuw plan op te leveren.

<sup>1</sup> SDG's = Global Goals For Sustainable Development' (hierna: SDG's)

<sup>2</sup> AISHE = Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education



Op onderzoeksgebied heeft de onderzoeksvisitatie plaatsgevonden van het ARC Food and Dairy op basis van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. De onafhankelijke en deskundige visitatiecommissie gaf in haar oordeel aan dat zij bevolgen lectoren en onderzoekers heeft ontmoet die sterk verbonden zijn met de beroepspraktijk en de regio en dat zij een aantal mooie voorbeelden van relevant en waardevol onderzoek heeft mogen aanschouwen. De CoE's, waar Van Hall Larenstein bij enkele ook penvoerder van is, zijn in 2019 opgegaan in het nieuwe CoE Groen. In het CoE Groen werkt Van Hall Larenstein samen met de andere drie groene hogescholen aan maatschappelijke opgaven. Naast de aanstelling van een programma-manager en business-developers zijn de eerste onderzoeksprojecten al succesvol van start gegaan op de thema's duurzame plantaardige ketens, duurzame veehouderij, duurzaam bodembeheer en bedrijfsovername. Afgelopen jaar zijn er ook twee postdoc aanvragen gehonoreerd, waarmee we constructief bijdragen aan de versterking van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en aan het onderwijs van hogescholen. Om de samenwerking binnen de onderwijskolom op te zoeken en vanuit daar de aansluiting te verbeteren zijn er in het afgelopen jaar allerlei activiteiten georganiseerd. Er is gewerkt aan de ontwikkeling van twee doorstroomkeuzedeelen. Het doorstroomkeuzedeel Groen is, in samenwerking met het Nordwin College, in november van start gegaan en in 2020 gaat de eerste groep 'Life Science'-studenten van start met hun doorstroomkeuzedeel dat samen met het MBO Life Sciences is ontwikkeld. Het nieuw opgezette studentfestival 'Taste your future', bedoeld voor mbo-studenten en docenten om gerichtere informatie te krijgen over wat studeren aan het hbo inhoudt, is in november door ons georganiseerd en was een doorslaand succes.

De uitslag van het werkbelevingsonderzoek dat we afgelopen jaar hebben laten uitvoeren, stemt ons positief en geeft inspiratie voor de doorontwikkeling. Ruim 78% van de medewerkers heeft deelgenomen aan dit onderzoek. De resultaten laten een stijgende lijn zien ten opzichte van de afgelopen jaren, met een gemiddelde tevredenheid van een 7. Op de zogeheten kernverwachtingen, de onderwerpen die medewerkers zelf het meest belangrijk vinden, is de score gemiddeld een 7,3. Met alle leidinggevenden is afgesproken dat zij per opleiding en afdeling met een actieplan komen en dat dit gekoppeld wordt aan een hogeschoolbreed actieplan. Het is ook mooi om te zien dat de VHL Academy steeds meer een prominente plaats inneemt en dat medewerkers de weg naar scholing en persoonlijke ontwikkeling opgaan. Afgelopen jaar heeft de VHL Academy 18 verschillende opleidingen, trainingen en workshops georganiseerd waar in totaal ruim 375 medewerkers aan hebben deelgenomen.

Na ons aantreden als nieuwe college van bestuur, halverwege het jaar, hebben we vele mooie kennismakingen gehad en interessante gesprekken mogen voeren, zowel intern als extern. We hebben veel mooie indrukken opgedaan en verhalen aangehoord die met trots werden verteld. Het sterkt ons beeld dat er mooie kansen voor de hogeschool in de toekomst zijn weggelegd, nationaal en internationaal. Kansen die we kunnen pakken, mits we de organisatie doorontwikkelen naar een volgende fase. Onze ideeën daaromtrent gaan we omzetten in een nieuw strategisch plan. Parallel daaraan zullen we stappen zetten in de discussie over de verdere organisatie-inrichting. Eind 2019 hebben we onze focus al gelegd op het verbeteren van de instroom van de kwaliteit van ons onderwijs en op meer aandacht voor internationalisering, onderwijskundige ondersteuning en HR. Vanaf januari 2020 gaan we samen met de hele organisatie en onze stakeholders aan een nieuw instellingsplan werken waarin ruimte is voor die nieuwe ontwikkelrichting. Een richting die ook nodig is om de verbinding met de kwaliteitsafspraken te maken en te houden.

De uitbraak van Covid-19 heeft zich begin 2020 razendsnel ontwikkeld. Binnen de hogeschool zijn direct een aantal maatregelen genomen om de effecten van dit Covid-19-virus te bewaken en om het onderwijsproces zeker te stellen. Met veel voldoening hebben we de transitie van fysiek naar online onderwijs mogen aanschouwen. Het college spreekt dan ook haar grote waardering uit naar iedereen in de organisatie die betrokken is geweest bij de activiteiten die genomen zijn in het kader van de Coronacrisis en naar onze studenten die hard zijn blijven doorstuderen onder deze moeilijke omstandigheden.

Wij danken alle medewerkers, studenten en samenwerkingspartners voor hun inzet en bijdrage in 2019. Samen gaan we in 2020 invulling geven aan 'verder bouwend aan de toekomstbestendige hogeschool'. Wij hebben er zin in!



**Jan van Iersel**  
College van bestuur  
Van Hall Larenstein



**Kitty Kwakman**  
College van bestuur  
Van Hall Larenstein



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord College van Bestuur</b>	<b>2</b>	<b>People</b>	<b>46</b>
<b>Van Hall Larenstein in 2019</b>	<b>6</b>	Student	46
Missie, visie en ambitie	6	Medewerker	48
Belangrijkste kengetallen	8	Maatschappelijke verbindingen met externe stakeholders	57
Duurzaamheid	8	<b>Planet</b>	<b>62</b>
Vooruitblik 2020	12	<b>Profit</b>	<b>66</b>
<b>Onderwijs</b>	<b>14</b>	Resultaat 2019	66
Profilering	14	Geconsolideerde balans	67
Externe ontwikkelingen in onderwijsland	14	Geconsolideerde staat van baten en lasten	68
Het onderwijsaanbod	16	Investeringsbeleid	69
Accreditaties	17	Treasurybeleid	69
Kwaliteit	18	Publiek en private activiteiten	69
Examencommissie	22	Declaraties vergoedingen en diensten individuele bestuurders	70
Internationalisering	22	Relevante nevenfuncties leden College van Bestuur	70
Vooropleiding studenten	24	Continuïteitsparagraaf en toekomstparagraaf	71
<b>Kwaliteitsafspraken</b>	<b>26</b>	<b>Corporate Governance</b>	<b>76</b>
Plan kwaliteitsafspraken	26	Interne controle en risicomanagement	76
Voortgang per thema	26	Klachtenregeling	80
Reflectie medezeggenschap	28	Medezeggenschapsraad	81
<b>Praktijkgericht onderzoek</b>	<b>30</b>	<b>Raad van Toezicht</b>	<b>82</b>
Duurzaamheid	30	<b>Bijlagen</b>	<b>86</b>
Applied Research Centres	30	1. Indicatoren Praktijkgericht Onderzoek	86
Kwaliteitszorg	35	2. Organogram	92
Impact praktijkgericht onderzoek	36	3. Studentenmobiliteit Erasmus-uitwisseling 2019	93
Gedragscode	40	4. HBO-Monitor 2019	94
<b>Ondersteunende diensten</b>	<b>42</b>	5. Beschrijving lectoraten	97
Marketing & Communicatie	42	6. Sociaal jaarverslag kengetallen 2019	106
Student Service Centre	43	7. Samenwerkingsverbanden en netwerken	107
Mediatheek	44	8. Notitie Helderheid inzake bekostiging	108
ICT	44	9. Keuze-indicatoren Praktijkgericht Onderzoek	109
Facilitaire Dienst	45		

# Van Hall Larenstein in 2019

Door de groei en ontwikkeling van de wereldwijde bevolking neemt de druk op onze aarde toe en zien wij steeds grotere noodzaak voor innovatie en duurzame oplossingen. Vanuit onze missie dragen wij bij aan de ontwikkeling van duurzaam denkende professionals die op hun manier gaan bijdragen aan het oplossen van duurzaamheidsvraagstukken en aan het behoud van een leefbare wereld.

## Missie, visie en ambitie

### Onze missie

Wij leiden studenten op tot ambitieuze en innovatieve professionals en doen toegepast onderzoek om daarmee een belangrijke bijdrage te leveren aan een duurzame wereld.

### Onze visie

Van Hall Larenstein is een groene University of Applied Sciences, wat herkenbaar is aan de inhoudelijke profilering van ons onderwijs en onderzoek en in onze bedrijfsvoering. Vanuit onze inhoudelijke profilering op het gebied van Delta Areas and Resources en Food and Dairy maken we strategische keuzes voor ons onderwijs en onderzoek.

Van Hall Larenstein is ook een persoonlijke hogeschool en wil daarom ruimte bieden aan zowel de individuele student als de medewerker voor het ontwikkelen van zijn talenten in een inspirerende omgeving.

In samenwerking met partners uit het werkveld leveren we met onderzoek en kennisvalorisatie een bijdrage aan innovatieve en duurzame ontwikkelingen. Met partners uit een aantal landen werken we samen op het gebied van onderwijs en onderzoek en streven we ook naar 'international classrooms' op onze locaties. Als duurzame hogeschool creëren we toegevoegde waarde voor al onze regionale, nationale en internationale stakeholders:

- studenten en cursisten
- organisaties (bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden)
- maatschappij
- medewerkers

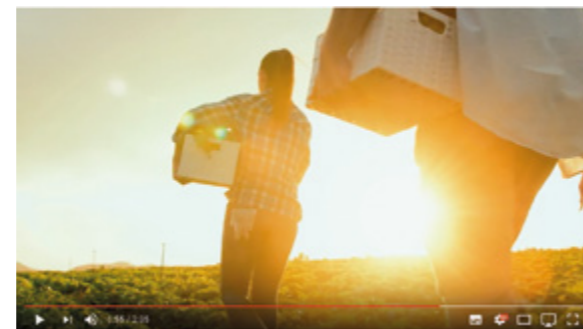
**"Bij alles wat we doen worden wij gedreven door de ambitie een bijdrage te leveren aan een duurzame samenleving"**

### Onze ambitie

Als groene hogeschool zorgen wij voor kwalitatief goed onderwijs waarin duurzaamheid een belangrijke plek inneemt. Door de koppeling tussen onderwijs, toegepast onderzoek en het werkveld worden de onderzoeksresultaten gebruikt in ons onderwijs en zijn onze studenten in staat om competenties te verwerven die voldoen aan de eisen van het werkveld. Wij hebben opleidingen en onderzoeksthema's die veelal uniek zijn in Nederland, een interdisciplinair karakter hebben en altijd een bijzonder vakgebied beslaan. Al onze opleidingen hebben minimaal drie AISHE<sup>3</sup>-sterren.

Onze visie en missie worden toegelicht in de volgende video:

[www.youtube.com/watch?v=BTB3quVOETQ&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=BTB3quVOETQ&feature=youtu.be)



De video laat zien dat Van Hall Larenstein een duidelijk profiel kiest, waarmee wij ons kwalitatief en inhoudelijk onderscheiden van andere hogescholen.

Van Hall Larenstein kent twee domeinen; **'Delta Areas and Resources'** en **'Food and Dairy'**. Onze lectoraten en opleidingen zijn binnen deze twee domeinen onderverdeeld (zie bijlage 2. Organogram).

Het domein Delta Areas and Resources levert met het initiëren, coördineren en uitvoeren van onderwijs, training en praktijkgericht onderzoek een wezenlijke bijdrage aan een duurzame benutting van delta's en de daarbij horende ecosysteemdiensten. De aandachtsgebieden zijn onder meer het (duurzaam) inrichten, benutten en beheren van water en bodemsystemen (incl. kust en zee) en het leven dat daarbij hoort (ecosystemen), de ecologische verbindingzones in de verschillende landschapstypen van de delta en de maatschappelijke en bestuurlijke processen die bepalen hoe water, bodem en de verschillende ecosysteemdiensten die daarmee samenhangen, worden benut.

In het domein Food & Dairy werken we aan een duurzame wereld met toekomstbestendige innovaties en businessmodellen op de aandachtsgebieden gezonde voeding, circulaire landbouw en schoon water. Zuivel heeft daarbij vanuit de historie en vanuit de belangen van het werkveld van de hogeschool een extra accent. De onderwerpen duurzame agribusiness en milieu-impact zijn ook opgenomen in het domein Food and Dairy.

In nauwe samenwerking met de beroepspraktijk wordt vanuit beide domeinen onderwijs verzorgd en praktijkgericht onderzoek uitgevoerd om enerzijds een duurzame benutting van de delta's te waarborgen en anderzijds een schone en gezonde voedselketen te realiseren waarbij gestreefd wordt naar het sluiten van de kringlopen.



Onze vier kernwaarden vormen de basis voor onze identiteit en helpen ons onze missie, visie en ambitie te verwezenlijken.

### 1. 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 and profit' in evenwicht zijn;

### 2. Betrokken

Wij zijn betrokken bij de student, bij elkaar, bij de organisatie en bij onze samenwerkingspartners. Persoonlijk contact met studenten, collega's en partners is belangrijk voor ons. Door elkaar te kennen en oprecht te luisteren naar een ander, kunnen we beter samenwerken. We zijn ook inhoudelijk betrokken bij de sectoren waarvoor we opleiden en onderzoek doen;

### 3. Ondernemend

Wij zijn innovatief, we volgen wat er om ons heen gebeurt, gaan vaak net een stap verder dan wat er van ons verwacht wordt en benutten kansen om onze doelen te realiseren. Door korte communicatielijnen en persoonlijk contact kunnen we flexibel inspelen op nieuwe ontwikkelingen;

### 4. Verantwoordelijk

Wij doen wat we zeggen en laten zien wat we doen. We zijn aanspreekbaar op de bijdrage die wij leveren aan de te realiseren resultaten.

<sup>3</sup> AISHE = Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education

## Belangrijkste kengetallen

In 2019 studeerden 4.325 studenten<sup>4</sup> aan Van Hall Larenstein, exclusief masterstudenten. De instroom in onze bacheloropleidingen en ad's is met 53 studenten fractioneel lager dan de instroom in 2018. De instroom in onze master ligt in 2019 op 36 studenten. Het aantal afgestudeerden in onze bachelors ligt op 695 in 2019.

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

	2015	2016	2017	2018	2019
Studenten (totaal per 1 oktober per meetjaar, exclusief master)	4220	4239	4312	4.337	4.325
Instroom bachelor en ad	1211	1150	1239	1269	1.216
Instroom master	59	50	62	52	36
Afgestudeerden bachelor <sup>5</sup>	532	568	646	747	695
Afgestudeerden associate degree	36	41	38	41	49
Afgestudeerden master	19	50	32	50	51
Gemiddeld personeelsbestand (totaal in fte)	435	449	446	449	449
Netto resultaat (€ x 1.000)	42	321	352	708	969
Rentabiliteit	0,1%	0,6%	0,6%	1,3%	1,7%
Vermogen in vaste activa (€ x mln.)	31,0	38,6	39,5	37,6	37,2
Eigen vermogen (€ x mln.)	15,3	15,3	15,7	16,4	17,4
Totaal vermogen (€ x mln.)	43,9	49,2	46,6	49,5	50,7
Solvabiliteitsratio	34,8%	31,1%	33,7%	33,1%	34,3%
Liquide middelen (€ x mln.)	9,4	5,0	0,0	4,9	7,2
Current ratio	0,66	0,54	0,39	0,68	0,75

Tabel 1 Belangrijkste kengetallen Van Hall Larenstein 2019

Eind 2019 valt het eigen vermogen € 1,0 mln. hoger uit dan eind 2018. De solvabiliteitsratio is in 2019 gestegen van 33,1% eind 2018 naar 34,3% eind 2019, door de toename van het eigen vermogen van € 16,4 mln. eind 2018 naar € 17,4 mln. eind 2019. De liquide middelen zijn toegenomen van € 4,9 mln. eind 2018 naar € 7,2 mln. eind 2019, waardoor de current ratio is gestegen van 0,68 naar 0,75 eind 2019.

## Duurzaamheid

Duurzaamheid<sup>6</sup> is het centrale thema voor Van Hall Larenstein. Het is vanzelfsprekend en passend bij onze opleidingen en onze instelling. Veel medewerkers en studenten houden zich beroepsmatig, vanuit hun studie en/of privé, bezig met duurzaamheid en de sub-thema's: klimaat, voedselzekerheid, schoon water en de andere duurzaamheidsdoelen waar de hogeschool zich direct mee heeft verbonden. Duurzaamheid werkt op die wijze verbindend en inspirerend.



## Global Goals For Sustainable Development

We verbinden onze bijdrage nadrukkelijk aan het grote perspectief via de 'Global Goals For Sustainable Development' (hierna: SDG's). Daarom hebben we ook het bijbehorende Charter getekend. Door de Verenigde Naties is deze mondiale agenda aangenomen met 17 doelstellingen om voor 2030 een einde te maken aan armoede, ongelijkheid en klimaatverandering. Deze agenda kan niet alleen door overheden gerealiseerd worden. Als groene hogeschool leveren wij ook een wezenlijke bijdrage via onderwijs en onderzoek.

- 2. No hunger
- 3. Good health and well-being
- 4. Quality education
- 6. Clean water and sanitation
- 11. Sustainable cities and communities
- 13. Climate action
- 14. Life below water
- 15. Life on land

SustainaBul, de duurzaamste hogeschool! Dit jaar is Van Hall Larenstein wederom de hoogst genoteerde hogeschool in de 'SustainaBul'; de ranglijst van Nederlandse universiteiten en hogescholen op het gebied van duurzaamheid. De ranglijst is geïnitieerd door studentennetwerkorganisatie Studenten van Morgen. De ranking vindt plaats op basis van vier categorieën; onderwijs, onderzoek, bedrijfsvoering en integrale benadering. Per categorie zijn 75 punten te verdienen.

In de categorie 'Onderzoek' is de maximale score toegekend, maar ook in de categorieën 'Integrale Benadering' (73), 'Onderwijs' (72) en 'Bedrijfsvoering' (71) zijn hoge scores behaald. Met de totale score van 291 punten is de hogeschool op de 2<sup>e</sup> plaats in de 'overall-ranking' gekomen, met slechts 1 punt minder dan de nummer 1 in de 'overall ranking', Wageningen University & Research. Daarmee mag de hogeschool zich wederom de 'duurzaamste hogeschool van Nederland' noemen.

In 2020 zal Van Hall Larenstein gastheer zijn van de 'Nationale Dag voor Duurzaamheid in het Hoger Onderwijs' (nieuwe naam is 'Groene Peper'). Oorspronkelijk zou 'Groene Peper' haar eerste editie fysiek laten plaatsvinden op de locatie Velp van onze hogeschool, maar als gevolg van Covid-19 gaat een aangepast, online weekprogramma plaatsvinden. Het thema is 'leren van de natuur'. Tijdens 'Groene Peper' vindt ook de uitreiking van de 'SustainaBul 2020' plaats.



<sup>4</sup> Bron: def. 1 oktober cijfers 2019

<sup>5</sup> Afgestudeerden per studiejaar op peildatum 1 oktober

<sup>6</sup> MVO, 'maatschappelijk verantwoord' en 'duurzaamheid' zijn begrippen die vaak door elkaar worden gebruikt.

Bij Van Hall Larenstein leeft de term duurzaamheid. Deze term wordt daarom nu ook gebruikt.

### Student Research Conference 2019

Tijdens de 'Student Research Conference' die dit jaar in het teken staat van de SDG's hebben vier studenten van de hogeschool hun 'papers' ingediend om mee te dingen naar de prijzen in de categorieën 'Hbo-Planet' en 'Hbo-People'. Alle vier zijn door de strenge selectie gekomen en hebben op het hoofdpodium hun 'paper' mogen presenteren. Uiteindelijk heeft Jikke Snelder, student Animal Husbandry bij Van Hall Larenstein, de felbegeerde prijs in de categorie 'Hbo-Planet' gewonnen met haar bijdrage 'Inbreeding versus Crossbreeding: The Bias of Breeding Values in Dutch Dairy Cattle'. De helft van het aantal genomineerden voor de felbegeerde prijzen zijn studenten van Van Hall Larenstein. De andere drie bijdragen gaan over: 'Factors affecting detection probability of elephant (*Loxodonta Africana*) carcasses in an African conservation area', 'Temporal variation in the occurrence of whale and dolphin species in the Azores' en 'Environmental Peacebuilding in the Middle East'.

### Initiatieven en acties

Als 'duurzaamste hogeschool van Nederland' initiëren wij regelmatig activiteiten in het kader van bewustwording van duurzaamheidsnoodzaak.

Eén van deze initiatieven was in 2019 het 'Sustainable Development Goal Simulatiespel' wat door vier studenten van International Development Management georganiseerd is. Het spel werd gespeeld met ruim 80 deelnemers van Van Hall Larenstein, hogeschool Arnhem en Nijmegen, gemeente Arnhem, gemeente Rheden en andere geïnteresseerden. De spelers hadden de opdracht maatschappelijke doelen voor 2030 te halen: economische waarde scheppen, armoede bestrijden, vrijetijdsbesteding, bescherming van onze natuurlijke leefomgeving en sociale rechtvaardigheid. Daarbij hadden de spelers - zoals in de gewone wereld - beperkte, maar willekeurig verdeelde middelen: geld, beperkte tijd en ambities, om projecten uit te voeren. De economische ontwikkeling ging voortreffelijk, maar ging wel ten koste van de natuurlijke omgeving en de sociale ontwikkeling, eigenlijk een aftekening van de huidige 'toestand in de wereld'. In de tweede ronde werd hierop gereflecteerd. De kracht van het 'SDG'-spel werd overtuigend zichtbaar toen de spelers bereid bleken samen te werken aan een betere balans tussen de drie dimensies van duurzaamheid; ook bij economische groei werd grote vooruitgang geboekt in het natuurlijke en sociale domein.



### Green Offices

Green Office is een zelfsturend studentenplatform gericht op het verduurzamen van de hogeschool. Zij maken onderdeel uit van het internationale studenten-netwerk Studenten voor Morgen. Bij Van Hall Larenstein organiseren studenten ofwel zelf acties, ofwel werken ze samen met Services of opleidingen aan duurzaamheidsacties. Een voorbeeld van een eigen actie is de kledingruil die studenten uit Velp organiseren omdat de kledingindustrie kinderarbeid en milieuproblemen veroorzaakt. In Leeuwarden hebben studenten mokken uitgedeeld aan docenten, zodat docenten minder gebruik maken van wegwerpbekertjes.

In 2019 hebben de kartrekkers van de Green Offices een vergoeding gekregen voor het coördineren van de lokale Green Offices. Er is een functieprofiel opgesteld en er zijn sollicitatiegesprekken geweest. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen: waar in 2018 geen Green Office in Leeuwarden was, is er nu een groep met tien enthousiaste studenten. In Velp is Green Office gegroeid tot zeker dertig studenten. In beide Green Offices zijn studenten van diverse opleidingen actief.

### AISHE

In 2019 hebben wederom veel opleidingen AISHE-certificaten behaald. AISHE staat voor 'Auditing Instrument for Sustainability in Higher Education' en is hét keurmerk voor duurzame opleidingen in het hoger onderwijs. Adviesorganisatie Hobéon audit bij Van Hall Larenstein in hoeverre opleidingen voldoen aan duurzaamheids-criteria. Het keurmerk kent vijf ontwikkelingsniveaus. Vanaf ontwikkelingsniveau drie mag een organisatie het 'Bijzonder Kenmerk Duurzaam Hoger Onderwijs' bij de NVAO aanvragen. Beoordeling vindt plaats op basis van een zelfevaluatie, een documentanalyse en (audit) gesprekken met het management, docenten, studenten,

ondersteunend personeel en het werkveld. Het keurmerk is drie jaar geldig, waarna hercertificatie plaatsvindt. Tabel 2 geeft het overzicht van de AISHE-sterren van de opleidingen bij Van Hall Larenstein. Op de nieuwe opleidingen na hebben alle hbo-bachelor en master-opleidingen minimaal drie AISHE-sterren. Zowel de opleiding Kust- en zeemanagement als Milieukunde hebben zelfs vier sterren behaald. Zij behoren hiermee tot de vier opleidingen van Nederland die aantoonbaar enorm hoog scoren op duurzaamheid. Veelgeprezen tijdens de beoordeling is het feit dat de SDG's in de opleidingen verweven zitten. Ook de betrokken studenten en het feit dat studenten bij de ontwikkeling van de opleiding betrokken worden oogstte veel lof.



Duurzaamheid speelt duidelijk een belangrijke rol door de gehele opleiding en dat is iets waar het panel erg blij van werd. Zo waren de auditoren onder de indruk van het Project Canapé, het gezamenlijke programma van Milieukunde en Kust- en Zeemanagement waar meerdere innovatieve projecten onder vallen. Dit programma heeft niet alleen een maatschappelijke lading binnen de provincie Friesland, maar ook voor de internationale partners van dit Interreg-project. De auditoren vonden de thema's zeer passend bij de duurzame ontwikkeling, zoals CO<sub>2</sub>-opslag en klimaatadaptatie.

Opleiding	Huidige situatie
Kust- en zeemanagement	4 sterren
Milieukunde	4 sterren
Bos- en natuurbeheer	3 sterren
Land- en watermanagement	3 sterren
International Development Management	3 sterren
Diermanagement	3 sterren
Management van de Leefomgeving	3 sterren
Tuin- en akkerbouw	3 sterren
Dier- en veehouderij	3 sterren
Bedrijfskunde en Agribusiness	3 sterren
Voedingsmiddelentechnologie	3 sterren
Biotechnologie	3 sterren
Tuin- en Landschapsinrichting	3 sterren
Forensisch Laboratoriumonderzoek <sup>7</sup>	(nieuw) <sup>8</sup>
International Business <sup>9</sup>	(nieuw) <sup>8</sup>
Master Management of Development	3 sterren
Master Agricultural Production	3 sterren
Chain Management	
Master Innovative Dairy Chain Management <sup>10</sup>	(nieuw)
Master River Delta Development (met hogeschool Rotterdam en Zeeland) <sup>11</sup>	(nieuw)

Tabel 2 Belangrijkste kengetallen Van Hall Larenstein 2019

<sup>7</sup> Forensisch Laboratoriumonderzoek is een nieuwe opleiding, afgesplitst van Biotechnologie die wel drie AISHE-sterren heeft

<sup>8</sup> Nieuw = deze opleidingen zijn nog niet als eigen opleiding voor de AISHE-beoordeling gegaan.

<sup>9</sup> Nieuw = International Business is een vernieuwde opleiding

<sup>10</sup> IDCM is net gestart en nog te kort bezig om voor AISHE-beoordeling te gaan

<sup>11</sup> RDD is een 'joint degree' met hogescholen Rotterdam en Zeeland

## Vooruitblik 2020

### Organisatorisch

Het nieuwe college van bestuur heeft de ambitie voor Van Hall Larenstein aangescherpt. Onze ambitie is continuïteit van Van Hall Larenstein. De hogeschool staat hoog in (inter)nationale rankings van de 'Universities of Applied Sciences'. De kwaliteit op zowel de expertise terreinen van de hogeschool (opleidingen en onderzoek) als de kwaliteit van de organisatie is in de ogen van studenten, alumni en werkveld van een zeer hoog niveau. Personeel is trots op het feit dat ze bij Van Hall Larenstein werken. Alumni zijn trots op het feit gestudeerd te hebben op onze hogeschool en blijven ook na hun studie betrokken bij Van Hall Larenstein. Het jaar 2020 staat dan ook in het teken van de doorontwikkeling van de organisatie en verdere kwaliteitsverbetering. Op meerdere fronten zullen aanscherpingen plaatsvinden, zoals onder meer bij:

#### • Portfoliomanagement

We stellen ons een evenwichtig portfolio voor, in Leeuwarden en Velp, met ad's, bachelors en masters en bieden onze studenten doorstrommogelijkheden naar onze eigen masters aan.

#### • International Affairs

De 'student journey' van internationale studenten wordt gevolgd, gemonitord en georganiseerd vanuit een nieuw organisatieonderdeel, 'International Affairs'.

#### • Onderwijskwaliteit

Versterking van opleidingsteams met ondersteuning vanuit de centrale diensten met onderwijskundigen met didactische en toetsexpertise gaat leiden tot verdere kwaliteitsverbetering en verhoging van studenttevredenheid.

#### • Studierendement

Aanscherping van onze visie en strategie op studierendement gaat leiden tot verdere vermindering van de uitval en verantwoorde studeerbaarheid en doceerbaarheid van onze studieprogramma's.

#### • Sturingskracht op resultaten en gedrag

We gaan voor volstrekte transparantie bij besluitvorming en besluitvoorbereiding waarbij het primaire proces een prominente rol heeft en de aanspreekcultuur gericht is op verbeteren en leren.

#### • Gerichte ondersteuning van onderwijs en onderzoek door centrale diensten

In samenwerking tussen onderwijsgevend en niet-onderwijsgevend personeel wordt in een continu proces beleid ontwikkeld, geïmplementeerd, geëvalueerd en verbeterd. De ondersteuning van de onderwijsteams op het gebied van onderwijs en onderzoek wordt versterkt.

### Financieel

#### Begrote resultaat

De begroting van 2020 sluit met een resultaat van € 0,3 mln., een rendement van 0,5%.

#### Investeringsbeleid

De begrote investeringen over 2020 bedragen € 1,5 mln. Dit betreffen investeringen in inventaris en ICT voor € 1,0 mln. en groot onderhoud voor € 0,5 mln. Dit betreffen zowel uitbreidings- als vervangingsinvesteringen. Conform de missie van de hogeschool maken de duurzame en groene investeringen een belangrijk deel uit van de gerealiseerde investeringen in 2020.

#### Liquiditeit

De verwachting is dat de current ratio per 31-12-2020 uitkomt 0,75, een stijging van 0,07 ten opzichte van 31-12-2019. Dit is ruim boven de norm van 0,50 waarbij sprake is van een gezonde financiële positie. Het begrote saldo liquide middelen per 31-12-2020 bedraagt € 5,1 mln., ten opzichte van het saldo per 31-12-2019 van € 7,2 mln., een afname van € 2,1 mln. Deze afname wordt met name veroorzaakt door de verwachting dat de vooruitontvangen onderzoeksgelden van subsidieverstrekkers zullen afnemen als gevolg de afname van het aantal penvoedersprojecten. Het saldo liquide middelen betreft vrij beschikbare liquide middelen van de ABN-AMRO Bank. Daarnaast is er een rekening-courantkredietfaciliteit bij ABN-AMRO Bank beschikbaar van € 1,0 mln., waarvan de verwachting is dat deze faciliteit niet zal worden aangewend.

#### Solvabiliteit

De begrote solvabiliteitsratio per 31 december 2020 bedraagt 37,2%, een toename van 2,9% ten opzichte van de gerealiseerde ratio per 31 december 2019 van 34,3%. De begrote solvabiliteit van 37,2% ligt ruim hoger dan het normpercentage van 31% dat Van Hall Larenstein als uitgangspunt hanteert.

### Mogelijke gevolgen Covid-19

De uitbraak van Covid-19 heeft zich in 2020 razendsnel ontwikkeld. Maatregelen die door diverse overheden zijn genomen om het virus in te perken hebben negatieve gevolgen gehad voor de economische activiteit. Wij hebben een aantal maatregelen genomen om de effecten van het Covid-19-virus te bewaken en te voorkomen, zoals veiligheids- en gezondheidsmaatregelen voor onze medewerkers (zoals beperking van sociale contacten en vanuit huis werken) en het zeker stellen van het onderwijsproces.

Het onderwijs wordt sinds 12 maart 2020 online aangeboden. Reguliere toetsen, die normaal op locatie worden aangeboden, worden waar mogelijk aangepast zodat ook deze online kunnen worden afgenomen. Het uitgangspunt is om waar mogelijk de kans op studievertraging te verkleinen. Bij stages en afstudeeropdrachten die door Covid-19 niet door kunnen gaan, wordt gezocht naar vervangende of aanvullende opdrachten als het niet mogelijk is om de stage of afstudeeropdracht vanuit huis verder af te maken.

Het crisisteam Covid-19 heeft een werkgroep ingesteld voor het inventariseren en uitwerken van 'het studeren en werken in de 1.5 meter school'. Uiteindelijk gaat dat leiden tot een protocol voor opening van onze locaties. Hierin is onder meer aandacht voor openstelling tijdens ochtenden, middagen, avonden en zaterdagen, de schoonmaak, de werk- en studieplekken en looproutes. Een tweede werkgroep buigt zich over de organisatie van 'online' onderwijs en 'online' toetsen.

Wij zullen het beleid en het advies van de diverse nationale instanties blijven volgen en zullen tegelijkertijd ons uiterste best doen om onze activiteiten zo goed en veilig mogelijk voort te zetten zonder daarbij de gezondheid van onze medewerkers en studenten in gevaar te brengen.

De financiële impact van COVID-19 is derhalve voor de totale baten, het resultaat en de liquiditeit op de korte termijn zeer beperkt, daar de financieringsstromen zijn gegarandeerd. Met de hiervoor genoemde (en eventuele andere) mogelijke financiële effecten als gevolg van COVID-19 is in de voorliggende meerjarenbegroting geen rekening gehouden.

# Onderwijs

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

## Profilering

Van Hall Larenstein biedt opleidingen waarbij studenten aan de slag gaan met de belangrijke en complexe vraagstukken van deze tijd. Op die wijze gaan zij een bijdrage leveren aan een duurzame wereld. Belangrijke criteria voor de strategische keuzes van de hogeschool in de herordering van het opleidingsaanbod en differentiatie in het onderwijs zijn: een duidelijk profiel en aansluiting bij de nationale en internationale vraag. Bij de ontwikkeling van het onderwijsaanbod is het profiel van Van Hall Larenstein leidend.

Gebaseerd op deze uitgangspunten heeft Van Hall Larenstein een onderwijsconcept ontwikkeld. Dit concept biedt een kader voor de uitvoering en de organisatie van het onderwijs bij Van Hall Larenstein. Het onderwijsconcept geeft ruimte aan de individuele student voor het ontwikkelen van zijn talenten en professionele competenties in een inspirerende omgeving. Dit komt tot uitdrukking in de volgende vijf punten, die kenmerkend zijn voor alle opleidingen van Van Hall Larenstein:

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

De volgende hoofdstukken laten zien welke ontwikkelingen in 2019 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.

## Externe ontwikkelingen in onderwijsland

### Wet omvormen van het associate degree-programma tot zelfstandige opleiding

De associate degree (hierna: ad) is per 1 januari 2018 een zelfstandige opleiding, los van de hbo-bachelor. Hiermee heeft het hoger onderwijs er een zelfstandig opleidingsniveau bij, waardoor er voor studenten nog meer te kiezen valt. Begin februari 2019 heeft de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen de 'Niveau 5-beschrijving' vastgesteld. Deze beschrijving dient als basis voor de verdere ontwikkeling van ad's. Wij hanteren bij de doorontwikkeling van onze ad's de vastgestelde beschrijving als norm.

### Stimulering hbo-masteropleidingen

De hogescholen die beroepsgerichte masters aanbieden hebben zich binnen de Vereniging Hogescholen verenigd in het 'Landelijk Platform Professionele Masters'. Wij nemen actief deel aan dit overleg. De Vereniging Hogescholen heeft dit jaar haar strategische agenda 'Professionals voor morgen' gepresenteerd. In deze agenda krijgen de masteropleidingen volop aandacht. Om het gelijkwaardige karakter van het hbo in het HO-stelsel te benadrukken vindt de Vereniging het noodzakelijk dat hogescholen hun masterportfolio kunnen uitbreiden en een derde cyclus krijgen. Deze agenda sluit daarmee prima aan bij de ambitie van de hogeschool om haar masterportfolio de komende jaren uit te breiden.

In 2019 hebben we het marktonderzoek naar onze Engelstalige professionele masters Agricultural Production Chain Management (APCM) en Management of Development (MoD) afgerond. Met dit onderzoek hebben we meer zicht gekregen op de marktpotentie en mate van belangstelling vanuit meerdere stakeholders. Mede op basis van dit onderzoek worden deze twee masteropleidingen opnieuw tegen het licht gehouden en waar nodig anders vormgegeven. Daarnaast onderzoeken we ook het ontwikkelen van doorstroommasters.

## Gelijke kansen in het onderwijs

In 2019 is gewerkt aan de ontwikkeling van een tweetal doorstroomkeuzedelen. Het doorstroomkeuzedeel Groen is, in samenwerking met het Nordwin College, in november van start gegaan met een twintigtal studenten. Naar verwachting starten in 2020 de eerste 'Life Science'-studenten met hun doorstroomkeuzedeel dat samen met het MBO Life Sciences is ontwikkeld.

De hogeschool heeft zelfstandig het studentfestival 'Taste your future' ontwikkeld. Dit festival is opgezet voor mbo-studenten en docenten zodat zij meer informatie krijgen over wat studeren in het hbo inhoudt. De editie die in Leeuwarden in november is gehouden was zeer druk bezocht en krijgt zeker een vervolg.

**"Om de studie goed te kunnen doorlopen besteden wij nadrukkelijk aandacht aan de aansluiting met het voortgezet onderwijs (VO) en middelbaar beroepsonderwijs.**

**Wij willen studenten hierbij beter ondersteunen met gerichte studieloopbaanbegeleiding".**

## Studiekeuzecheck (hierna: SKC)

Sinds 2014 verplicht Van Hall Larenstein alle aspirant-studenten met een Nederlandse vooropleiding, die zich hebben aangemeld voor een voltijd ad of een bacheloropleiding, deel te nemen aan een SKC. De SKC is een digitale check op de match tussen aspirant-student en opleiding (motivatie, vaardigheden, verwachtingen en oriëntatie). Voor aanmeldingen van buitenlandse studenten gebruiken we, net als de meeste HO-instellingen, een digitale vragenlijst, waardoor er geen noodzaak is voor de fysieke aanwezigheid van deze studenten.

In 2019 hebben ruim 1.600 potentiële studenten de SKC ingevuld. Met een derde van deze studenten is een aanvullend gesprek gevoerd om te bekijken of de student de juiste keuze heeft gemaakt. Uit een korte evaluatie onder studenten blijkt dat de SKC als nuttig en informatief is ervaren.



## Het onderwijsaanbod

Van Hall Larenstein beschikt over een breed aanbod van opleidingen in het groene domein. Per ultimo 2019 kent Van Hall Larenstein vijftien verschillende bacheloropleidingen, vijf professionele masteropleidingen en zeven associate degrees (zie tabel 3).

### Locatie Leeuwarden

Naam opleiding	Vorm	ISAT
<b>Associate degree</b>		
Duurzaam Bodembeheer <sup>12</sup>	deeltijd	80070
Duurzame Watertechnologie <sup>12</sup>	deeltijd	80069
Melkveehouderij	voltijd	80044
Omgevingskunde	deeltijd	80023
Voedingsmiddelentechnologie	deeltijd	80141
<b>Bachelor</b>		
Bedrijfskunde en Agribusiness	voltijd	34866
Biotechnologie (samen met NHL-Stenden)	voltijd	34331
Dier- en Veehouderij	voltijd	34869
Diermanagement	voltijd	34333
Forensisch Laboratoriumonderzoek	voltijd	39305
International Business	voltijd	30029
Kust en Zeemanagement	voltijd	39204
Management van de Leefomgeving	voltijd	34859
Milieukunde	deeltijd	34284
Tuinbouw en Akkerbouw	voltijd	34868
Voedingsmiddelentechnologie	voltijd	34856
<b>Master</b>		
Innovative Dairy Chain Management	voltijd	49290
	deeltijd	49290

Tabel 3 Opleidingsaanbod ultimo 2019

<sup>12</sup> Instroom gestopt

### Locatie Velp

Naam opleiding	Vorm	ISAT
<b>Associate degree</b>		
Land- en Watermanagement	deeltijd	80128
	voltijd	80128
Tuin- en Landschapsinrichting	deeltijd	80068
	voltijd	80068
Voedingsmiddelentechnologie	deeltijd	80141
<b>Bachelor</b>		
Bedrijfskunde en Agribusiness (Agribusiness and Business Administration)	voltijd	34866
Bos- en Natuurbeheer	deeltijd	34221
	voltijd	34221
Dier- en Veehouderij (Animal Husbandry)	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 (Food Technology)	voltijd	34856
<b>Master</b>		
River Delta Development (samen met HZ University of Applied Sciences en Hogeschool Rotterdam)	voltijd	49504
<b>Post-initiële master</b>		
Agricultural Production Chain Management	voltijd	70058
Management of Development	voltijd	70057
Project- en Procesmanagement in the Domain of Land and Water <sup>12</sup>	voltijd	70056

Van de vijftien bacheloropleidingen worden de volgende vier opleidingen zowel in Leeuwarden als in Velp aangeboden: Bedrijfskunde en Agribusiness, Dier- en Veehouderij, Management van de Leefomgeving en Voedingsmiddelentechnologie.

### Veranderingen in onderwijsaanbod

Per september 2019 is de instroom gestopt van de volgende opleidingen, waarbij de zittende studenten hun opleiding nog wel kunnen afmaken (en daarom nog opgenomen in tabel 3):

- Ad Duurzaam Bodembeheer (isat 80070)
- Ad Duurzame Watertechnologie (isat 80069)
- Master Project & Process Management in the Domain of Land and Water (isat 70056)

De opleiding International Business (IB isat 30029) is de conversie van de opleiding International Business and Management Studies (IBMS, isat 34936) na herschikking van het totale aanbod in het economisch domein. IBMS werd in gezamenlijkheid met NHL-Stenden aangeboden. De zittende studenten, allen met een eerste inschrijving bij NHL-Stenden, kunnen hun opleiding nog als IBMS-student afmaken. De eerste lichting IB-studenten is in 2019 begonnen.

De naam van de ad Integrale Handhaving Omgevingsrecht (isat 80023) is, na het positief besluit daarover van de NVAO, per 1 november 2019 gewijzigd naar ad Omgevingskunde. Met deze naamgeving sluit de ad beter aan bij de kenmerken van de nieuwe omgevingswet. De nieuwe joint degree masteropleiding River Delta Development (isat 49504) is feitelijk per 1 september 2019 met nieuwe instroom begonnen. In deze gezamenlijke opleiding met HZ University of Applied Sciences en Hogeschool Rotterdam, starten de studenten in het eerste halfjaar in Zeeland en komen het tweede halfjaar naar Velp.

Per 1 september 2019 is, na een positieve macrodoelmatigheidstoets (2018) en de Toets Nieuwe Opleiding (2019), de nieuwe bacheloropleiding Forensisch Laboratoriumonderzoek (isat 39305) in Leeuwarden gestart als verzelfstandiging van de gelijknamige major van Biotechnologie.

Voor een nieuwe ad Diermanagement in Velp is de macrodoelmatigheidstoets behaald en wordt in 2020 de aanvraag voor Toets Nieuwe Opleiding ingediend. De feitelijke instroom start vanaf 1 september 2021.

## Accreditaties

In 2019 zijn 2 bacheloropleidingen, drie ad's en twee masteropleidingen bezocht in het kader van de heraccreditatie-beoordeling.

De bacheloropleiding International Development Management en de twee post-initiële masteropleidingen Management of Development (MOD) en Agricultural Production Chain Management (APCM) hebben in januari een positief oordeel van het gecombineerde extra uitgebreide panel ontvangen. Bij deze Engelstalige opleidingen is veel waardering voor het personeel; enthousiaste docenten, brede ervaring, hoogopgeleid, didactisch goed en veel ervaringsuitwisseling onderling. Ook de faciliteiten krijgen waardering inclusief de mediatheek en de ict-voorzieningen, zoals de video-opnamestudio. De masteropleidingen krijgen bovendien complimenten voor het gedegen en goed georganiseerde programma dat door de praktijkgerichtheid wezenlijke impact oplevert voor de buitenlandse studenten. De diversiteit van de studentenpopulatie wordt daarbij effectief ingezet in het onderwijs.



De beide masteropleidingen zijn tegelijkertijd ook beoordeeld volgens de normen van de IAC/EADI (International Accreditation Council for Global Development Studies and Research). Beide opleidingen hebben deze accreditatie behaald vanwege de "overall excellent quality and unique features" van deze "distinctive and dynamic programmes" passend bij de kenmerken van ontwikkelingsstudies. Voor MOD is deze accreditatie de volle periode van vijf jaar geldig; voor APCM geldt de accreditatie twee jaar met de mogelijkheid voor verlenging mits het brede ontwikkelingsperspectief beter is aangetoond met meer aandacht voor multi- en interdisciplinariteit. Deze erkenning op het gebied van ontwikkelingsstudies is alleen mogelijk voor masteropleidingen. Onze twee masteropleidingen zijn de eerste beroepsgerichte (hbo-) masters met deze erkenning.

De bacheloropleiding Milieukunde en de hiermee verwante ad's zijn in februari bezocht. Het panel heeft zowel de bacheloropleiding als de ad Integrale Handhaving Omgevingsrecht (ad IHO) als voldoende beoordeeld met een herstelopdracht op standaard 10, toetsing. De faciliteiten zijn met een goed beoordeeld. In verband met dit oordeel is een herstelplan op toetsing ingeleverd, waardoor de NVAO voor beide opleidingen tot een positief oordeel onder voorwaarden heeft kunnen besluiten. Voor de ad IHO is, mede op advies van het panel, goedkeuring op de naamswijziging ontvangen.

De ad Duurzaam bodembeheer en ad Duurzame water-technologie zijn vooral in verband met onvoldoende instroom niet meer voor heraccreditatie aangemeld.

Voor de opleiding Biotechnologie is de heraccreditatie aangevraagd en is een positief besluit van de NVAO ontvangen.

Voor alle genoemde opleidingen is bij de accreditatie-aanvraag ook het bijzonder kenmerk duurzaamheid aangevraagd. Deze is toegekend op grond van de aparte beoordeling volgens het AISHE-kader door beoordelingsorganisatie Hobéon, met een oordeel op minstens drie sterren-niveau (van de vijf). Kust- en Zeemanagement en Milieukunde hebben zelfs het vier-sterren AISHE-oordeel gekregen.

De nieuwe opleiding Forensisch Laboratoriumonderzoek heeft met goed gevolg (positief onder voorwaarden) de Toets Nieuwe Opleiding doorlopen en het CROHO-nummer aangevraagd (isat 39305). Doordat deze opleiding feitelijk een verzelfstandiging is van de major Forensic Sciences van de opleiding Biotechnologie, gericht op milieu, voedsel, mens, plant en dier, kon ook standaard 11 (gerealiseerde eindkwalificaties) beoordeeld worden. De formele tussentoets na drie jaar op standaarden 10 en 11 is daardoor niet nodig. Helaas bleken er nog wel onvolkomenheden op kwaliteitsborging door het werkveld en navolgbaarheid en herleidbaarheid bij toetsing, zodat er op deze onderwerpen voorwaarden zijn geformuleerd, waar medio 2021 aan voldaan moet zijn.

Voor de masteropleiding Innovative Dairy Chain Management was een tussentijdse toets op standaarden 10 en 11 nodig na de Toets Nieuwe Opleiding in 2017 (volgens het uitgebreide kader voor instellingen zonder instellingstoets kwaliteitszorg). Het oordeel heeft geleid tot een herstelopdracht voor standaard 10. Dit oordeel is, inclusief een herstelplan, eind december bij de NVAO ingediend.

Voor de heraccreditatie van de opleiding International Business (IB) zijn vrijwel alle voorbereidingen in 2019 gedaan. Het bezoek vindt op 6 februari 2020 plaats.

De accreditaties, volgens het uitgebreide NVAO-kader, zijn allemaal uitgevoerd door de accreditatieorganisatie NQA, waarmee na het aanbestedingstraject in 2017 een raamovereenkomst is afgesloten voor de accreditaties tot en met 2019.

De aandachtspunten die gesignaleerd zijn op standaard 10 gaan met name over:

- de vertaling van het op zich heldere toetsbeleid van de hogeschool naar het toetsplan van de opleiding, bijvoorbeeld wat betreft de diversiteit van toetsvormen, het aantal toetsen, de kwaliteitsborging en in een enkel geval de validiteit,
- de navolgbaarheid van de beoordelingen in brede zin,
- de rol van de examencommissie die meer proactief zou kunnen opereren.

Wij zijn daarom gestart met het nemen van de volgende maatregelen:

- extra onderwijskundige ondersteuning, met name om het toetsplan en daarmee de toetsen in relatie tot het opleidingsprofiel, consistentie in het curriculum en een onderbouwde diversiteit aan toetsvormen te verbeteren,
- herziening van beoordelingsformulieren en verbreding van het systeem van intervisie en kalibratie bij beoordelingen, onderwijskundig ondersteund,
- beter faciliteren van de examencommissies en toetscommissies, gezamenlijk ontwikkelen van een werkwijze toetscommissies en verdere ontwikkeling van borgingsagenda examencommissies.

Deze maatregelen zijn en worden geleidelijk genomen bij alle opleidingen, te beginnen bij die opleidingen waar accreditaties en verbeteracties actueel zijn.

## Kwaliteit

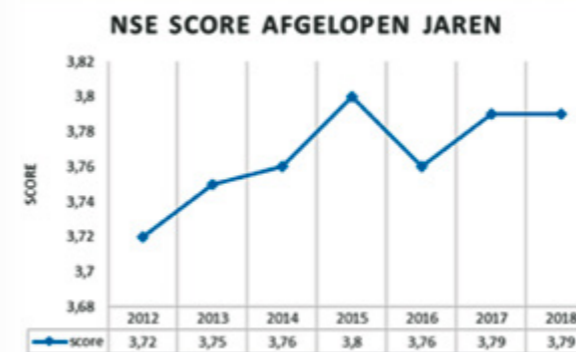
Van Hall Larenstein streeft naar onderwijs en onderzoek van goede kwaliteit. Iedereen die werkzaam is bij de hogeschool draagt bij aan het realiseren hiervan. Deze kwaliteit leidt ertoe dat Van Hall Larenstein hoogwaardige, ambitieuze en innovatieve professionals kan opleiden die bijdragen aan een duurzame wereld.

De regierolhouders Kwaliteit spelen een belangrijke rol bij de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Zij analyseren de externe kwaliteitsmetingen van de betreffende opleiding, bespreken dit in de teams en maken het bespreekbaar met studenten. Tevens stimuleren ze de kwaliteitscultuur, de bereidheid van mensen om te bedenken wat zij als individu kunnen bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van Van Hall Larenstein.

## Tevredenheid nationale studenten

De Nationale Studenten Enquête (hierna: NSE) is een landelijk onderzoek wat bedoeld is om de tevredenheid van studenten over de hogeschool en de opleiding te meten. De belangrijkste toepassingen van de NSE-resultaten zijn het voorlichten van middelbare scholieren over de kwaliteit van de verschillende opleidingen en kwaliteitsverbetering van het onderwijs.

Van de NSE 2019 zijn geen resultaten voor de bekostigde hbo-bachelor opleidingen en daarmee ook niet van Van Hall Larenstein. Op 26 maart heeft de Vereniging Hogescholen namelijk besloten niet mee te werken aan de NSE van 2019, vanwege een hoeveelheid aan fouten tijdens de afnameperiode. Ook na de uitgestelde startdatum bleek de NSE-organisatie nog niet klaar voor de AVG-wetgeving. En tijdens de afnameperiode konden veel studenten, waaronder ook de studenten van Van Hall Larenstein, hun studie niet terugvinden in het keuzemenu van de NSE.



Er waren in 2019 wel twee uitgaves van de Keuzegids: de Keuzegids Masters en de Keuzegids Bachelors.

## Keuzegids Bachelors

De Keuzegids Bachelors baseert zich met name, net als vorig jaar, op de NSE-score van 2018. Daarnaast belicht de Keuzegids ieder jaar een specifiek thema; in 2019 het thema 'haalbaarheid'. De Keuzegids heeft hiervoor ingezoomd op een aantal specifieke NSE-vragen die te maken hebben met studiedruk. Ook is gebruik gemaakt van de studiesuccescijfers en de openbare gegevens van NVAO.

De punten in de keuzegids zijn relatieve scores en worden gegeven ten opzichte van andere hogescholen. Daardoor kan het zo zijn dat je met dezelfde NSE-score toch een andere plek in deze benchmark krijgt. Het specifieke thema van 2019 in combinatie met verandering in studiesuccescijfers bij andere hogescholen heeft ervoor gezorgd dat een lichte daling zichtbaar is in de Keuzegids. Van Hall Larenstein staat dit jaar op de een na laatste plaats van de middelgrote hogescholen in deze benchmark. Een aantal opleidingen scoort goed in de Keuzegids: Bedrijfskunde en Agribusiness in Velp en Management van de Leefomgeving in Leeuwarden scoren boven de 70 (van de 100) punten.

## Keuzegids Masters

De masteropleidingen Management of Development (MoD) en Agricultural Production Chain Management (APCM) scoren beide hoog in de Keuzegids Masters 2019. Beide opleidingen verkrijgen het speciale kwaliteitszegel 'topopleiding': MoD krijgt 86 (van de 100) punten en APCM 76 (van de 100) punten. Het commentaar is lovend: er wordt gesproken over tevreden studenten, keurige faciliteiten en digitale leeromgeving, de lessen zijn interessant en de toetsing sluit hier goed aan op de lesstof.



De masters Project & Process Management (PPM) en Innovative Dairy Chain Management (IDCM) zijn niet meegenomen in de Keuzegids Masters 2019, omdat hiervoor onvoldoende respons was bij de NSE in 2018 en de Keuzegids met name gebruik maakt van de NSE bij de totstandkoming van de lijst.

### Tevredenheid alumni

De tevredenheid van alumni over hun studie bij Van Hall Larenstein wordt gemeten met behulp van de landelijke HBO-monitor. In 2018 heeft van Van Hall Larenstein de resultaten ontvangen van de enquête die is afgenomen onder alumni die in 2016-2017 zijn afgestudeerd. Deze alumni geven aan dat de aansluiting van hun opleiding op hun functie is verbeterd (75% ten opzichte van 70% vorig jaar). Ook zien afgestudeerden van Van Hall Larenstein iets meer carrièremogelijkheden. Helaas is de werkloosheid wel gestegen. In totaal is van de achttien onderwerpen de tevredenheid over vijf onderwerpen gestegen, over negen onderwerpen gedaald en is de tevredenheid over twee onderwerpen gelijk gebleven.

De doelstelling uit het instellingsplan "75% van de onderzochte alumni in de HBO-monitor is eind 2021 (zeer) tevreden over de studie" is nog niet gehaald. In 2018 gaf 69% van de respondenten aan tevreden te zijn over de studie. In 2017 was deze algemene tevredenheidsscore 71%. Dit betekent een daling van 2% ten opzichte van 2017 en een daling van 4% ten opzichte van de tevredenheidsscore van 2016 waar deze score 73% was.

Cohort	Rendement				Uitval				Switch
	Bachelor		Ad		Bachelor		Ad		
	vt	dt	vt	dt	vt	dt	vt	dt	
Cohort 2014	58%	67%	83%	33%					
Cohort 2018					28%	30%	0%	0%	3,8%

**Tabel 4** Studiesucces (vt = voltijd, dt = deeltijd)

#### Opmerking bij tabel

**Rendement:** van de studenten die zich ingeschreven hebben voor het tweede jaar, het percentage dat binnen vijf jaar een diploma heeft (nominaal + 1 jaar) cohort 2014. Dit cijfer betrof tot en met vorig jaar alleen de voltijd bacheloropleidingen, maar betreft nu de bacheloropleidingen en ad-opleidingen, zowel voltijd als deeltijd en niet de masteropleidingen. De meeste masteropleidingen van Van Hall Larenstein zijn namelijk eenjarige opleidingen.

**Uitval:** dit betreft het percentage dat in het eerste jaar of na direct na afloop van het eerste jaar stopt met de opleiding binnen Van Hall Larenstein. Dit cijfer betrof tot en met vorig jaar alleen de voltijd bachelor opleidingen, maar betreft nu de bacheloropleidingen en ad-opleidingen, zowel voltijd als deeltijd en niet de masteropleidingen. De meeste masteropleidingen bij Van Hall Larenstein zijn namelijk eenjarige opleidingen.

**Switch (hogeschool breed):** dit betreft het percentage dat in het eerste jaar of na direct na afloop van het eerste jaar switcht van opleiding binnen Van Hall Larenstein. Dit cijfer betrof tot en met vorig jaar alleen de voltijd bacheloropleidingen, maar betreft nu de bacheloropleidingen en ad-opleidingen, zowel voltijd als deeltijd.

De respons van Van Hall Larenstein is niet vanuit alle opleidingen even goed, omdat dit jaar vanwege privacy-wetgeving minder contactgegevens zijn gebruikt bij het benaderen van de alumni. De algehele respons was 36%. In 2017 was dit 45,5%. De respons was wel hoger dan de landelijke respons (34%). Vanaf dit jaar worden de e-mailadressen bij afstuderen geïnventariseerd, waardoor meer actuele e-mailadressen gebruikt gaan worden bij de HBO-monitor.

### Studiesucces

Voorgaande jaren werd gebruik gemaakt van de DUO-cijfers om de verschillende jaren onderling goed te kunnen vergelijken. DUO is gestopt met het beschikbaar stellen van deze cijfers. Dit jaar hebben we een nieuwe, eigen berekeningsmethodiek gebruikt waardoor vergelijking met cijfers uit voorgaande jaren nu niet goed mogelijk is. De definities zijn daarbij niet veranderd, maar de berekeningsmethodiek wel. De verschillen in de berekening van DUO en de eigen methodiek staan bij de onderstaande aspecten uitgelegd.

In het instellingsplan 2018-2021 is de ambitie gesteld dat in 2021 het rendement op 70% ligt en de uitval op 25%. Voor de bachelor opleidingen, die het grootste aandeel hierin hebben, zien de cijfers er als volgt uit: (DUO-cijfers in de eerste drie kolommen en eigen cijfers in de laatste kolom)

Cohort 2011	Cohort 2012	Cohort 2013	Cohort 2014
60%	59%	59%	58%

Cohort 2015	Cohort 2016	Cohort 2017	Cohort 2018
31%	27%	28%	28%

**Tabel 4a** Trend rendement bachelor opleidingen

**Tabel 4b** Trend uitval bachelor opleidingen

Uit deze cijfers concluderen wij dat er weinig beweging zit in de rendementcijfers, en dat de uitval licht is verbeterd. Omdat de cijfers voor rendement voor cohort 2014 en uitval (cohort 2018) anders zijn berekend, is het niet mogelijk om een conclusie te trekken over de ontwikkelingen in de cijfers. Wat we wel concluderen is dat op grond van de laatste cijfers de de ambities uit het instellingsplan 2018-2021 niet gehaald worden. We zullen de oorzaken daarvan nader moeten analyseren maar ons ook oriënteren op de betekenis van de geringe beweging in de cijfers voor de ambities in de toekomst. Dit maakt onderdeel uit van de plannen voor de studievoorschotmiddelen waarin we ook zullen inzetten op het thema studiesucces waaronder rendement en uitval.

### Docentkwaliteit

Van Hall Larenstein blijft inzetten op het professionaliseren van docenten. Er worden hoge eisen gesteld aan de competenties waar docenten over moeten beschikken willen ze les mogen geven op de hogeschool. De docentkwaliteit wordt bepaald door het opleidingsniveau én door de didactische vaardigheden en praktijkervaring.

#### • Het opleidingsniveau

In principe moeten alle docenten hun master hebben behaald. Veel docenten beschikken over een master vanuit hun vakgebied. Docenten die dat niet hebben kunnen een master behalen en worden daarbij ondersteund. Het percentage docenten bij de hogeschool met minimaal een masterdiploma is momenteel relatief hoog; 82% heeft een mastergraad of PhD.

#### • Basiskwalificatie didactische bekwaamheid (hierna: BDB)

Om les te mogen geven moet iedere docent beschikken over de volgende basiskwalificaties: doceren, begeleiden van studenten, ontwerpen van onderwijs, toetsen en professioneel docentschap. Docenten die al langer in dienst zijn, zijn veelal didactisch bekwaam, maar voldoen nog niet aan de nieuwe eisen op het gebied van toetsen (basis kwalificatie examinering, hierna: BKE). In 2019 is gestart met het aanbieden van een integrale cursus BDB waarin ook BKE als module is opgenomen. Aan de laatste opleiding didactiek (zonder BKE) hebben tien deelnemers meegedaan. In 2019 zijn acht deelnemers (ook van eerdere trainingen) geslaagd voor het eindgesprek. De eerste integrale opleiding BDB is half december gestart met dertien deelnemers.

#### • BKE en SKE

Alle docenten die toetsen aanbieden en/of afnemen, lid zijn van een toetsingscommissie of een examencommissie moeten een BKE hebben. Voor nieuwe docenten is de BKE opgenomen in de integrale BDB-training. Voor zittende docenten blijft een training BKE de mogelijkheid om zich te bekwamen in de nieuwe eisen op dit gebied. Voorzitters en secretarissen van de examencommissies moeten beschikken over een SKE-certificaat. In 2019 zijn vijf BKE-trainingen aangeboden. Aan deze trainingen hebben 44 collega's meegedaan. Na de training volgt het certificeringstraject, dat bestaat uit het opstellen van een portfolio dat wordt beoordeeld. Bij positieve beoordeling krijgt men het BKE certificaat. Uiteindelijk hebben 57 docenten in 2019 hun BKE-certificaat gehaald. In totaal hebben 199 docenten (72,5% van alle docenten) de BKE-training gevolgd, daarvan hebben 130 docenten (54%) ook het certificaat behaald. In 2019 hebben drie docenten aan de SKE- training deelgenomen.

Het aantal docenten dat BKE, SKE en Didactiek succesvol heeft afgerond:

- BKE-certificaat: totaal 141 medewerkers, waarvan 57 medewerkers in 2019 behaald
- SKE-certificaat: totaal 6 medewerkers, waarvan 2 medewerkers in 2019 behaald
- Didactiek: totaal 251 medewerkers, waarvan 7 medewerkers in 2019 behaald

### Onze aandachtspunten

De kern van onze aandachtspunten is samen te vatten in klantgerichtheid, kwaliteitsbesef en onderwijskwaliteit. Het nieuwe college van bestuur heeft in haar verkennende notitie al een aantal specifieke uitgangspunten gedefinieerd met betrekking tot kwaliteit. Deze uitgangspunten worden in het nieuwe instellingsplan 2020-2024 komende jaar nader uitgewerkt.

### Examencommissie

Bij de hogeschool zijn vijf opleidingsoverstijgende examencommissies actief. Elke examencommissie wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris. Een extern lid maakt deel uit van de examencommissie. De externe leden ondersteunen de examencommissies vooral onderwijskundig, bij het borgen van de kwaliteit van toetsing en het eindniveau en het uitvoeren van de wettelijke taken. Elke examencommissie heeft, conform de eis in de WHW, een jaarverslag geschreven. Op basis van de jaarverslagen heeft het college van bestuur met de voorzitter en secretaris van de afzonderlijke examencommissies over het functioneren van de examencommissies en de kwaliteitsontwikkeling gesproken. De voorzitters en secretarissen van de examencommissies voeren samen vier keer per studiejaar een Breed Overleg Examencommissies, een overleg met ook de ambtelijk secretarissen, beleidsmedewerkers en het college van bestuur. In 2019 zijn o.a. de volgende onderwerpen besproken: procedure studieadvies, aanwijzen examinatoren, procedure benoemen externe leden, OER-en en minoren. De voorzitters van de examencommissies overleggen daarnaast twee keer per studiejaar met de studentendecanen. Een terugkomend thema is de afstemming en samenwerking bij de procedure van het studieadvies.

### Internationalisering

Van Hall Larenstein leidt nationale en internationale studenten op. Alle studenten van Van Hall Larenstein worden voorbereid op een beroepspraktijk in een multiculturele, internationale context en verwerven de internationale competentie. Internationale studenten hadden in 2019 de keuze uit vier volledig Engelstalige bachelor programma's, vier Engelstalige Professional masterprogramma's (bestaande uit zeven varianten) en vier Engelstalige korte cursussen. In 2019 is gestart met de master River Delta Development samen met HZ University of Applied Sciences en Hogeschool Rotterdam.

We laten onze studenten wennen aan de internationale context van het werkveld door meer internationale studenten te werven voor de reguliere opleidingen. Om deze doelstellingen te bereiken is een 'International Relations Officer' actief en is een nieuw wervingsplan opgesteld en uitgevoerd.

**“Wij brengen studenten van verschillende nationaliteiten bij elkaar in international classrooms”**

### Internationale studenten

In 2019 zijn 126 internationale studenten gestart met hun bachelor, ad of master bij Van Hall Larenstein. Uit 634 aanmeldingen zijn 31 studenten geselecteerd door EP-Nuffic voor een beurs voor een masteropleiding bij Van Hall Larenstein.

Nationaliteit internationale studenten	Leeuwarden		Velp		Totaal
	Associate degree	Bachelor	Master	Bachelor	
Europa <sup>13</sup>		137		140	277
Afrika			1	2	30
Azië		3	2	68	4
Noord- en Zuid-Amerika	1			7	
Oceanië					
Onbekend		1			1
<b>Totaal</b>	<b>1</b>	<b>141</b>	<b>3</b>	<b>217</b>	<b>34</b>

Tabel 5 Nationaliteiten internationale studenten Van Hall Larenstein

Instroom studenten	2015	2016	2017	2018	2019
Totale instroom bachelor	1.059	1.119	1.130	1.157	1.087
<b>Instroom internationale studenten bachelor</b>	123	147	122	110	90
Totale instroom ad	52	94	109	112	129
<b>Instroom internationale studenten ad</b>	1	1	0	1	0
Totale instroom master	59	49	62	52	36
<b>Instroom internationale studenten master</b>	59	49	60	47	36

Tabel 6 Instroom van internationale studenten per opleidingstype

	2015	2016	2017	2018	2019
Chinese studenten	34	26	20	21	14
Duitse studenten	190	216	223	208	195
Indiase studenten	37	41	48	58	37
Spaanse studenten	1	2	2	2	5
Ethiopische studenten	15	12	13	4	0
Indonesische studenten	7	5	5	6	7
Roemeense studenten	2	3	3	6	5

Tabel 7 Totaal aantal internationale studenten naar speerpuntlanden

### Beurzenprogramma's

Om internationalisering en inkomende en uitgaande mobiliteit te stimuleren neemt Van Hall Larenstein deel aan verschillende beurzenprogramma's. Om deze beurzenprogramma's te promoten zijn er 'WilWegDagen' georganiseerd en presentaties gegeven tijdens 'Carrièredagen'. In het najaar van 2019, als onderdeel van de International Week, is een 'International Afternoon' georganiseerd waar onze internationale studenten hun land en cultuur presenteerden en waar voorlichting werd gegeven over studie en stage in het buitenland.

<sup>13</sup> Exclusief studenten met een Nederlandse nationaliteit

Beurzen programma	Resultaat 2018-2019
Netherlands Fellowship Programme (NFP)	32 OKP-bursalen begonnen bij Van Hall Larenstein in Velp.
Erasmus Plus	De Ka103 inkomende mobiliteit is vrijwel gelijk gebleven in vergelijking met vorig jaar: in totaal 30 inkomende studenten t.o.v. 31 vorig jaar. Een oorzaak voor deze relatief lage aantallen ligt mogelijk in het onduidelijke Erasmus aanbod n.a.v. de minorendiscussie bij de hogeschool. De uitgaande mobiliteit is in 2018-2019 iets gedaald van 113 uitgaande studenten naar 95 studenten. Van dit aantal zijn 49 studenten stage gaan doen met een Erasmusbeurs en zijn 46 studenten van Van Hall Larenstein voor een minor gaan studeren in het buitenland met een Erasmusbeurs. Zweden, Noorwegen en UK zijn hierbij erg in trek. Wat betreft de inkomende studentenmobiliteit komt 18% van de studenten uit één van de speerpuntlanden, met name Spanje en Duitsland. In totaal zijn 24 studenten van de hogeschool voor uitgaande mobiliteit naar speerpuntlanden gegaan, met name voor stage doeleinden.  In 2018-2019 is 15 keer gebruik gemaakt van een vergoeding met Erasmusdocenten of stafmobiliteitsgeld. Dit is nagenoeg hetzelfde aantal ten opzichte van vorig jaar. Dit jaar is ook Ka107 subsidie toegekend voor samenwerking met Universiteiten in Indonesië en Kosovo. Vanuit Indonesië zijn 8 inkomende studenten ontvangen en vanuit Kosovo 4 inkomende studenten.
Holland Scholarship	10 inkomende en 8 uitgaande studenten hebben een beurs ontvangen.
VSB fonds	Eén student heeft vanuit het VSB-fonds een beurs ontvangen om in het buitenland te gaan studeren na afronding van haar studie bij Van Hall Larenstein.

**Tabel 8** Resultaat beurzen programma's

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.

### Vooropleiding studenten

Op 1 oktober 2019 hebben zich 1.216 studenten ingeschreven voor het eerste jaar van een bacheloropleiding of ad. Ten opzichte van 2018 is dit fractioneel minder, -/ 4,2%.

Instroom bachelor en ad naar herkomst	2015	2016	2017	2018	2019
Mbo	288	302	392	409	408
Havo	581	571	605	591	568
Vwo	93	65	68	89	85
Buitenlands	32	30	142	131	108
Overig (onbekend)	118	182	32	49	47
<b>Totaal</b>	<b>1.112</b>	<b>1.150</b>	<b>1.239</b>	<b>1.269</b>	<b>1.216</b>



# Kwaliteitsafspraken

Met de 'Wet studievoorschot hoger onderwijs' is het studiefinancieringsstelsel in het hoger onderwijs hervormd. De middelen die vrijkomen door het verdwijnen van de basisbeurs worden geïnvesteerd in de kwaliteit van het hoger onderwijs en het aan het onderwijs verbonden onderzoek. In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe Van Hall Larenstein de studievoorschotmiddelen in 2019 heeft ingezet en welke doelen daarbij nagestreefd zijn, passend bij de koers van de hogeschool.

De inzet van studievoorschotmiddelen verloopt via kwaliteitsafspraken, zoals vastgelegd in het sectorakkoord Hoger Onderwijs uit 2018. Voor Van Hall Larenstein is aan studievoorschotmiddelen in totaal bijna 17 miljoen euro beschikbaar, verdeeld over de jaren 2019 tot en met 2024.

## Plan kwaliteitsafspraken

In 2018 is met instemming van de medezeggenschap gekozen om de studievoorschotmiddelen te besteden aan twee van de zes thema's zoals deze zijn voorgeschreven in het sectorakkoord: meer en betere begeleiding van studenten en professionalisering van docenten. De middelen zijn ingezet voor twee typen maatregelen, een per thema: een uitbreiding van beschikbare uren voor studieloopbaanbegeleiding (hierna: SLB) voor de opleidingsteams en voor de aanstelling van twee "e-coaches" ter ondersteuning van docenten voor de ontwikkeling van 'blended' onderwijsvormen. Beide maatregelen passen bij de visie en strategie van de hogeschool, zoals beschreven in het vigerende instellingsplan.

Zowel de extra uren voor studieloopbaanbegeleiders, als de inzet van de e-coaches waren dusdanig succesvol dat in 2019 is gekozen voor continuering van de inzet op deze maatregelen, binnen deze twee thema's. Deze keuze is tot stand gekomen in overleg en afstemming met de directies en de medezeggenschapsraad. De beschikbare middelen zijn naar rato van studentenaantallen beschikbaar gesteld aan de opleidingen. Alle opleidingen hebben vervolgens plannen gemaakt op welke manier en waarvoor zij de extra uren vanuit deze middelen willen inzetten. Van het beschikbare budget is circa 90% via opleidingsplannen ingezet door de opleidingen.

Omdat de toekenning van studievoorschotmiddelen in de jaren vanaf 2020 afhankelijk is van een meerjarig plan, is in 2019 gewerkt aan het meerjarige plan voor de kwaliteitsafspraken 2020-2024. Daartoe heeft het college van bestuur samengewerkt met de Raad van Toezicht (hierna: RvT), de MR en de opleidingscommissies (die medezeggenschap uitoefenen op opleidingsniveau). Ook docenten, studenten uit de studieverenigingen en het management zijn betrokken in het proces van totstandkoming. Er is gezamenlijk een analyse gemaakt van de stand van zaken met betrekking tot de zes thema's uit het sectorakkoord en op grond hiervan zijn doelen en voornemens vastgesteld en uitgewerkt. De RvT heeft op 12 juni 2019 goedkeuring verleend aan dit plan en de MR heeft op 1 juli 2019 instemming verleend.

Dit plan is in het najaar van 2019 beoordeeld door de NVAO. Uit deze beoordeling bleek dat het plan nog niet aan de gestelde criteria voldeed. Dit betekent dat vanaf het najaar 2019 gewerkt is aan het aanscherpen van het plan kwaliteitsafspraken 2020-2024 op basis van de aanbevelingen van de NVAO. Daartoe is in de laatste periode van 2019 een nieuwe planning en werkwijze vastgesteld, met als doel om medio december 2020 een nieuw plan op te leveren ter beoordeling door de NVAO.

## Voortgang per thema

Het budget t.b.v. de kwaliteitsafspraken voor 2019 was € 1.414.735,- waarvan € 979.607,- is gerealiseerd. Dit is veroorzaakt doordat bij het opstellen van de begroting 2019 nog niet bekend was wat de precieze omvang was van de studievoorschotmiddelen. Deze is toen ingeschat op € 1.000.000,-. In de tweede helft van 2019 werd duidelijk dat het budget voor 2019 € 1.414.735,- bedroeg. Dat was te laat om nog effectief uit te kunnen zetten. De niet bestede middelen in 2019 worden de komende jaren besteed.

Het programmamanagement voor de planvorming, realisatie en monitoring van alle maatregelen voor de kwaliteitsafspraken is vanaf januari 2020 ingericht. Voor de verantwoording van de inzet van de studievoorschotmiddelen van 2019 zijn de volgende stappen gezet. Ten eerste zijn, op grond van de bevindingen van de NVAO, de door de opleidingen ingeleverde plannen over 2019 nader geanalyseerd. Daarbij is geconstateerd dat de voornemens van opleidingen voor de inzet van hun extra uren voor studieloopbaanbegeleiding veel variatie vertoonden. En dat deze inzet niet alleen gericht was op meer en betere begeleiding maar ook op activiteiten om studiesucces te verbeteren. Ten tweede is een format ontworpen voor de verantwoording over de activiteiten en inzet in 2019. In dit format werd opleidingen gevraagd aan te geven welke activiteiten al dan niet waren uitgevoerd en om deze opnieuw te rangschikken onder twee doelen: 'meer maatwerk aanbieden in SLB' en 'vergroten studeerbaarheid van het onderwijs'. Deze twee nieuwe doelen zijn eind 2019 geformuleerd in voorbereiding op de planvorming vanaf 2020, na overleg met studenten en met instemming van de MR. Voor studenten bleek het vooral van belang dat de bestaande SLB meer zou aansluiten bij hun individuele behoeften en wensen. De formulering van nieuwe doelen is in lijn met de adviezen van de NVAO om de doelen die we als hogeschool willen verwezenlijken met de inzet van de studievoorschotmiddelen verder aan te scherpen.

Met de vraag aan opleidingen om hun activiteiten achteraf te rangschikken onder de nieuwe doelen, is het mogelijk om de grote reeks aan activiteiten die opleidingen hadden gepland, beter te ordenen en onderscheid te maken tussen SLB-activiteiten en het vergroten van studeerbaarheid ten behoeve van het bevorderen van studiesucces. Hoewel beide activiteiten en thema's samenhangen, bleek SLB als maatregel onvoldoende scherp gedefinieerd en te functioneren als containerbegrip. Om hierin bewustwording te realiseren met het oog op de nieuwe planvorming, maar ook om de vraag van studenten om maatwerk beter te kunnen honoreren, is ervoor gekozen om deze weg te bewandelen.

Op grond van de verantwoording over activiteiten in 2019 heeft Van Hall Larenstein op drie thema's activiteiten verricht: meer en betere begeleiding van studenten, studiesucces en professionalisering van docenten. Hierna volgt per thema een toelichting over 2019.

De beschikbare middelen op het thema *Meer en betere begeleiding van studenten* zijn door de opleidingen vooral ingezet om meer individuele SLB-gesprekken met studenten te kunnen voeren, maar ook om gerichte aandacht en begeleiding te geven aan groepen studenten met specifieke behoeften. Zowel studenten met studieovertraging of studieproblemen, als ook langstudeerders, jaargroepen, studenten met een functiebeperking, internationale studenten, mbo-doorstromers of studenten die iets extra's willen. Daarnaast is ingezet op het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen in SLB en op het ontwerp van nieuw of extra aanbod voor studenten in het kader van SLB. Uit gesprekken met studenten blijkt dat studenten bij de meeste opleidingen weliswaar tevreden zijn met de SLB die ze krijgen, maar dat er met name meer maatwerk en aansluiting bij individuele wensen, ontwikkelbehoeften en -mogelijkheden gewenst is. Hier wordt vanaf 2020 verder vorm aan gegeven.

Voor het thema *Studiesucces* zijn middelen ingezet om activiteiten te organiseren en aan te bieden in het kader van de verbetering van de aansluiting op beroep en werkveld en in het kader van de verbetering van de overgang van de opleiding naar het beroep. Ook zijn nieuwe curriculumonderdelen ontworpen dan wel herontworpen en aangeboden om studeerbaarheid te vergroten. Dit veelal vanuit gesignaleerde studieproblemen of vanuit de constatering dat sommige vakken of curriculumonderdelen lastig zijn voor studenten. De intentie is om daarmee de studenttevredenheid te verhogen en studieovertraging te verminderen hoewel de resultaten daarvan nog niet inzichtelijk zijn.

Met betrekking tot het thema *Professionalisering van docenten* zijn e-coaches ingezet die ondersteuning hebben geboden zowel aan individuele docenten als aan opleidingen bij de invoering van de nieuwe digitale leeromgeving Moodlerooms. Ook hebben de e-coaches cursussen ontwikkeld voor het gebruik van Moodlerooms en voor digitale didactiek. Daarnaast hebben de e-coaches bijgedragen aan de ontwikkeling van een leerlijn digitale vaardigheden voor en door studenten en docenten. De implementatie van Moodlerooms is succesvol afgerond in september 2019. De ondersteuning van de e-coaches wordt door docenten positief gewaardeerd.

## Reflectie medezeggenschap

In het studiejaar 2018-2019 heeft de MR een voorstel van het college van bestuur ontvangen met betrekking tot de besteding van de studievoorschotmiddelen. Dit voorstel betreft het proces om te komen tot een besluit over de inzet van de middelen. Het voorstel gaat over de besteding van één miljoen kwaliteitsgelden voor verbetering van het onderwijs. In het voorstel worden vooral de doelen geformuleerd die passen bij de koers van Van Hall Larenstein. De MR heeft ingestemd met dit voorstel op 27 februari 2019. Het resultaat van het proces is dat Van Hall Larenstein voor 2018-2019 ervoor kiest om de gelden te besteden aan:

1. studievoorschotmiddelen voor de opleidingsteams ten behoeve van uitbreiding van de SLB;
2. de aanstelling van twee 'e-coaches' ter ondersteuning van docenten voor de ontwikkeling van 'blended' onderwijsvormen (zoals het ontwikkelen en het beschikbaar stellen van digitale colleges en adequate didactische vernieuwingen).

In zijn vergadering van 26 juni 2019 besprak de MR het voorstel en heeft de raad mede gezien de uitkomsten van de Nationale Student Enquête het college van bestuur geadviseerd om met name bij de SLB in het derde en vierde studiejaar meer aandacht te besteden aan beroepsoriëntatie. Dit advies is door het college overgenomen. In de tussentijd heeft de MR zich gebogen over de vraag van het college hoe het proces van de verantwoording van de studievoorschotmiddelen is te monitoren. Dit is immers de verantwoordelijkheid van de MR. Uiteindelijk is aan het college van bestuur geadviseerd om de 'inzet van studievoorschotmiddelen' als een project in te richten zodat het zichtbaar wordt in de organisatie en in de begroting. Voor het studiejaar 2018-2019 is dat niet meer mogelijk geweest. In het vervolgtraject zal het wel op de voorgestelde wijze worden ingericht. Medio oktober 2019 ontving de MR de rapportages over de inzet van de kwaliteitsgelden van de opleidingen. De MR constateert dat de rapportage niet uniform geschiedt. De rapportages verschillen in presentatie waardoor onderlinge vergelijking niet mogelijk is.

Hierdoor is het niet bij alle opleidingen even inzichtelijk waaraan de gelden zijn besteed en wat de resultaten van de besteding zijn. Voor wat betreft de betrokkenheid van studenten constateert de MR dat acties zijn ondernomen om deze doelgroep te betrekken. Doordat de communicatie naar deze doelgroep te wensen overliet was de opkomst en daardoor participatie van studenten laag. Al met al constateert de MR dat de wil om te komen tot een plan 'besteding kwaliteitsgelden' aanwezig is maar dat de organisatie nog onvoldoende inzicht had in de omvang en complexiteit van het ontwikkelen van een dergelijk plan. Omdat de kwaliteitsgelden en besteding ervan een 'vak apart' is te noemen heeft de MR recentelijk besloten een aparte commissie Studievoorschotmiddelen te formeren. Deze jaren ziet de raad dan ook als een goede leerschool voor de MR en de organisatie. Als verbeterpunten neemt de raad voor het volgende traject mee:

- uniforme rapportages (ontwikkel een format);
- projectmatige aanpak en adequate communicatie naar alle betrokken partijen;
- verhogen van studentbetrokkenheid;
- meer 'bottom up'-participatie door betrokkenheid opleidingscommissies;
- aangepaste facilitering MR;
- voorkomen dat het proces een grote administratieve 'tijger' wordt.



# 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 'Delta Areas and Resources' en 'Food and Dairy'. Daarmee leveren we een bijdrage aan de ontwikkeling van een duurzame samenleving. De kerntaken van lectoraten zijn kennisontwikkeling, onderwijsontwikkeling, professionalisering van docenten en kennisvalorisatie.

## Duurzaamheid

Door middel van onderzoek koppelen wij lokale resultaten aan 'Sustainable Development Goals', wat naadloos aansluit op de missie en visie van Van Hall Larenstein. Vanuit onze onderzoekslijnen zorgen wij voor aansluiting met de NWA, de Ontwikkelagenda Groen Onderwijs en de strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen. Daarnaast zijn we verbonden aan verschillende CoE's die gerelateerd zijn aan het huidige Topsectoren beleid. Onderzoeksprojecten zijn lokaal, nationaal of internationaal. De lectoraten streven verschillende doelen na op het gebied van landbouw en natuurbehoud, werken met herbestemming van afvalstoffen, circulaire economie en dierenwelzijn. Ons onderzoek is geïntegreerd met ons onderwijs in de twee domeinen en met onze dienstverlening. De lectoraten geven onder andere kennis door via lunchlezingen, studentenprojecten en Living Labs. We zoeken telkens naar de verbinding met duurzaamheid en de bijdrage aan de community. Elk nieuw onderzoeksproject heeft heel bewust en expliciet een duurzame bijdrage. Onze samenwerkingspartners dienen niet uitsluitend financiële doelen, maar juist ook maatschappelijke doelen. Zo hebben we een behoorlijk aantal samenwerkingsverbanden met NGO's.

## Applied Research Centres

Beide domeinen kennen een 'Applied Research Centre' (hierna: ARC). Een ARC is de overkoepelende structuur waar meerdere lectoraten toe behoren 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.

Elk ARC heeft 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. Het 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's leidend.

Per 1 januari 2019 is Van Hall Larenstein overgestapt van drie naar twee domeinen. De lectoraten van Animals and Business zijn ondergebracht bij de domeinen Delta Areas and Resources en Food and Dairy.

## Overzicht ARC's, ontwikkelingen en belangrijkste projecten

Het overzicht van de ARC's (bijlage 5) geeft de onderzoekslijnen en de personele invulling van elke ARC weer. Bij de meeste projecten werken verschillende lectoren vanuit de twee domeinen samen of zijn medewerkers en studenten vanuit verschillende domeinen betrokken. De projecten worden onder andere georganiseerd in Living Labs, waarbij transdisciplinair met verschillende stakeholders wordt samengewerkt. Hierna volgt een overzicht van de belangrijkste activiteiten in 2019.

## Delta Areas and Resources ARC

Het ARC wil binnen de vermogensgrenzen van de hogeschool een substantiële bijdrage leveren aan kennisontwikkeling en kennisoverdracht om tot een duurzame ontwikkeling van delta's te komen.

**Focus:** Met praktijkgericht onderzoek ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties 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.

## Ontwikkelingen 2019

Het ARC heeft zich in 2019 sterk geconcentreerd op projectmanagement en hierin de nodige verbeteringen doorgevoerd. Deze verbeteringen hebben tot effect gehad, dat de financiële stromen beter onder controle zijn gebracht. Per 1 januari 2019 zijn de lectoraten 'Diergedrag, diergezondheid en dierenwelzijn', 'Weidevogels', 'Bijengezondheid', en het associate lectoraat 'Bijen en Biodiversiteit' overgegaan naar Delta Areas and Resources ARC. Ook is het lectoraat 'Sustainable Watersystems & Environmental Planning Act' gestart in 2019.

Er zijn meerdere projecten van start gegaan in 2019, onder andere:



## Voedselbossen, een geloofwaardig nieuw, duurzaam voedselsysteem?

Ons landbouwsysteem moet fundamenteel anders, of we dat nu vanuit klimaat, energie, bodem of biodiversiteit beredeneren. Voedselbossen worden door diverse partijen gepresenteerd als een sterk alternatief, maar zijn nog niet geloofwaardig totdat er een scherper beeld is van bijvoorbeeld de relatie tussen opzet en aanplant, oogst en markt. Om een bijdrage te leveren aan het regionale en nationale debat rond voedselbossen, wordt een voedselbos van 1 hectare, als een zogenaamde testopstelling, op Landgoed Larenstein aangeplant en ingebed in Van Hall Larenstein als organisatie te weten kantine, consumenten en beheer. Er wordt een programma van

onderwijs en onderzoek neergezet, zoals de ontwikkeling van een monitoringsprogramma en onderzoek naar de specifieke ruimtelijke kant en belevingskant. Ook wordt een reeks van ontmoetingen voor debat en kennisuitwisseling opgezet. Op deze wijze bouwen we aan een keten van kleinere en grotere projecten rondom dit thema. Het voedselbos zal een blijvende faciliteit op Landgoed Larenstein zijn. Dit project zal idealiter naadloos overgaan in nieuwe projecten, waarmee nieuwe lagen/onderdelen aan het voedselbos kunnen worden toegevoegd, het onderzoeks- en onderwijsprogramma kan worden uitgebreid, en het debat kan worden verbreed. Daarmee wordt het voedselbos onderdeel van een waaijer aan nieuwe landbouwkundige strategieën.

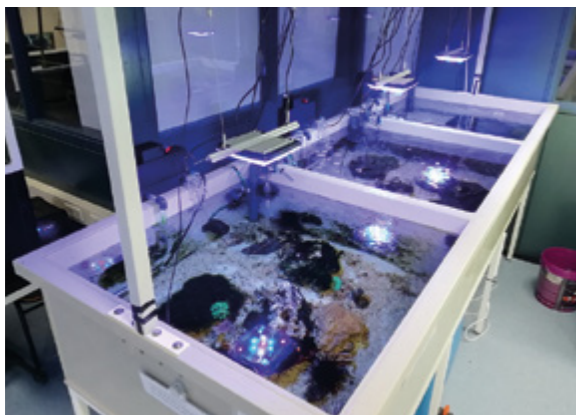


## Bodemverdichting in Noord-Nederland met agrariërs en loonwerkers (POP3)

Bodemverdichting van de ondergrond is een probleem in de landbouw. Ongeveer 45% van het oppervlak in Nederland is in grotere of kleinere mate verdicht. Het project richt zich op het bereiken van de agrarische ondernemer via de loonwerker, zodat zij gezamenlijk de problematiek omtrent de verdichting van de bodem kunnen aanpakken. Hierbij is beoogd een proces op gang te brengen dat leidt tot meer bewustwording over deze problematiek en meer interactie tussen loonwerker en agrariër. In het project worden verschillende 'boerenexperimenten' opgezet door agrariërs en loonwerkers.



Deelnemende ondernemers krijgen zo inzicht in en ervaring met praktische uitvoerbaarheid, en ook in de effecten van de mogelijke maatregelen tegen bodemverdichting. De boerenexperimenten functioneren als basis voor demonstratiedagen voor belangstellenden in de regio. Naast de demodagen zullen er winterbijeenkomsten worden georganiseerd die meer zijn gericht op de kennisverspreiding onder loonwerkers. Tezamen met een deskstudie zijn de boerenexperimenten input voor het opstellen van een checklist die de samenwerking tussen loonwerkers en agrariërs aangaande het opheffen en voorkomen van bodemverdichting moet ondersteunen. De checklist wordt ingezet zodra de loonwerker met de agrariër om tafel gaat om het bouwplan en/of de werkzaamheden te bespreken.



#### Diadema (Raak Pro)

Koraalriffen hebben wereldwijd te maken met veel bedreigingen waar lokaal maar weinig invloed op is, zoals de opwarming van de aarde en verzuring van de oceanen. Daarom is het extra belangrijk om zoveel mogelijk lokale bedreigingen weg te nemen. De zee-egel *Diadema antillarum* helpt koraalriffen door de algen te eten die het koraal overwoekeren, waardoor het rif beter kan omgaan met andere bedreigingen. Het nieuwe Raak Pro Diadema-project heeft als doel deze herbivore zee-egel terug te brengen op de koraalriffen rondom Saba en St. Eustatius. Om dit te bereiken werken Van Hall Larenstein, STENAPA, Saba Conservation Foundation, Wageningen Marine Research, Wageningen University, Caribbean Netherlands Science Institute, University of Applied Sciences HZ, ISER Caribe, Wortel Product Design en Golden Rock Dive Center samen in het nieuwe Raak Pro Diadema project. Het vierjarige project wordt deels gefinancierd door SIA, onderdeel van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en startte in september 2019.



#### Innovatieve klimaatadaptieve on-farm technologieën (als onderdeel van een duurzaam en winstgevend model voor kwetsbare boeren in Indonesië)

De productiviteit van kleine biologische kokosnootproducenten in Kulon Progo, Indonesië is constant laag. De productiecapaciteit van productiesystemen voor 'agroforestry' is gelijktijdig met het inkomen van landbouwers gedaald. De afwezigheid van klimaatslimme landbouw in combinatie met slechte landbeheerpraktijken en het vergeren van extreme weersomstandigheden zijn factoren die een schrikbarend groot aantal mensen noopt tot zelfvoorzienende landbouw en dus armoede. Het bedrijf Aliet Green en boeren uit het district Kokap willen het tij keren en gezamenlijk profiteren van kansen die ontstaan door de toenemende vraag van consumenten en bedrijven naar alternatieve natuurlijke zoetstoffen op de internationale markten. In dit toonaangevende en revolutionaire project worden innovatieve klimaatadaptieve 'onfarm' technologieën gepresenteerd als onderdeel van een duurzaam en winstgevend model voor boeren. Hierbij worden 4025 huishoudens in vijf dorpen ondersteund, dit zijn de armste en meest achtergestelde boeren, waarvan 70% vrouwen. Op basis van een eerste beoordeling zullen klimaatadaptieve 'Good Agricultural Practices' worden ontwikkeld en getest. Boeren zullen worden getraind in veerkrachtige landbouwmethodes, ontwikkeld en gevalideerd door participatief onderzoek op de boerderij. Dit vermindert risico's en faciliteert duurzame intensivering van de door regen gevoede productiesystemen. Tevens worden verspreidingsmaterialen voor kennis en innovatiediffusie geleverd. Gendergevoelige planning en 'mainstreaming' zijn transversale prioriteiten in het project. Een projectvoorwaarde is dat institutionele structuren met betrekking tot boeren en lokale stakeholders worden versterkt via capaciteitsopbouw. Deze interventie beoogt de inkomens, productiviteit en klimaatbestendigheid van ruim 2000 (vrouwelijke) boeren te verbeteren. Tevens zal het project bijdragen aan het creëren van duurzame en ecologisch verantwoorde voedselketens en betere arbeidsomstandigheden.

#### Food and Dairy ARC

Het ARC voert in samenwerking met het onderwijs en de beroepspraktijk, praktijkgericht onderzoek uit om een schone en gezonde voedselketen te realiseren waarbij gestreefd wordt naar het sluiten van de kringlopen. Om met onderzoek en kennisvalorisatie in samenwerking met partners uit het werkveld bij te dragen aan innovatieve en duurzame ontwikkelingen werkt het ARC met drie onderzoeksthema's: gezonde voeding, circulaire landbouw en schoon water. Hieronder zijn vier lectoraatgroepen actief: Food Technology, Food, Health and Safety (gezonde voeding), Dairy Farming en Sustainable Agribusiness (circulaire landbouw) en Watertechnologie (schoon water).

**Focus:** Gezonde voeding en schoon water dragen bij aan humane gezondheid en gesloten kringlopen dragen bij aan een gezonde aarde. Focus in praktijkgericht onderzoek en opleiding en het samenwerken in kenniscentra zijn nodig om de expertise op te bouwen en te borgen. Met het verbeteren van de focus worden we een meer aantrekkelijke partner voor de beroepspraktijk en een beter opleidingsinstituut voor studenten.

#### Ontwikkelingen 2019

Per 1 januari zijn de lectoraten 'Duurzame Agribusiness in Metropolitane Gebieden' en het associate lectoraat 'Milieu-Impact van Circulaire Agro- en Foodketens' overgegaan naar het Food and Dairy ARC. Ook is het lectoraat 'Ethiek van disaster riskmanagement' van start gegaan. Het lectoraat 'Gezonde en duurzame voeding & welvaartziekten' is gestopt. Het associate lectoraat 'Dairy Value Chains' is overgegaan in het lectoraat 'Climate Smart Dairy Value Chains'. In maart vond de visitatie van het ARC plaats, uitgevoerd door een onafhankelijke en deskundige visitatiecommissie met ondersteuning van evaluatiebureau NQA. Het ARC scoorde op alle vijf de criteria van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 'Volgende'. De adviezen en aanbevelingen van de commissie zijn vertaald in een plan van aanpak dat onder uitvoering is, met als doel alle criteria op 'Goed' te brengen. De aanbevelingen worden ook ter harte genomen door de onderzoeksgroep Delta Areas and Resources ARC.

In november 2019 vond de inauguratie van de lector Duurzame Watersystemen plaats tijdens het goedbezochte symposium met de inaugurele rede 'Duurzame watersystemen, samen werken aan evenwicht'. Het ARC heeft ook succesvol meegedaan aan de eerste calls van het CoE Groen.

Er zijn meerdere projecten van start gegaan in 2019, onder andere:



#### Burgerparticipatie bij Klimaat-adaptatie (Raak Publiek) Wetterskip Fryslân, Waterschap Noorderzijlvest

Door klimaatverandering worden in stedelijke gebieden steeds vaker normen en/of acceptatiegrenzen voor neerslag, hitte en droogte overschreden. Gemeenten en waterschappen hebben de taak om te zorgen voor een klimaatbestendige inrichting. Samenwerking met bewoners is hierbij essentieel. Om de stap naar uitvoering te kunnen maken hebben gemeenten en waterschappen behoefte aan inzicht in effecten op microniveau (straten/gebouwen), aan lokale ervaringen en beleving door burgers en hoe burgers betrokken kunnen worden bij maatregelen. Het doel van het project is om een praktisch toepasbare werkwijze te ontwikkelen voor 'burgerparticipatie in klimaatadaptatie'. Het onderzoek wordt uitgevoerd in vijf steden, waaronder Leeuwarden. Hierbij worden verschillende benaderingen uit de burgerwetenschap toegepast. Professionals en bewoners voeren samen metingen uit (participatieve monitoring), verzamelen in een korte periode gegevens over fysieke en sociale kwetsbaarheid en werken maatregelen uit. Uiteindelijk leidt dit tot een praktisch toepasbare werkwijze voor 'burgerparticipatie in klimaatadaptatie'.



### Duurzaam Vlees, Natuurlijk (SIA Praktijkkennis voor Voedsel en Groen)

Consumenten hechten steeds meer waarde aan voedsel dat duurzaam is geproduceerd en de herkenbaarheid daarvan in de winkelschappen. De afgelopen jaren is een breed scala aan keurmerken ontwikkeld gebaseerd op diverse aspecten van duurzaamheid. Het is echter lastig om thema's als dierenwelzijn en het effect op landschap, natuur en biodiversiteit te combineren met een score op klimaat-effecten. Dat betekent dat deels informatie over duurzaamheid ontbreekt en dat er conflicterende duurzaamheidscriteria zijn. Doel van het project is om een integraal overzicht te vormen van keurmerken, meetmethoden en duurzaamheidscriteria voor de veehouderij, percepties van consumenten en het inzichtelijk maken van de spanningsvelden daartussen. Vanuit dit overzicht wordt een roadmap ontworpen voor doorontwikkeling van bestaande keurmerken t.a.v. criteria, methodologie en allocatie om aansluiting te vinden bij de behoeften van verschillende doelgroepen, waaronder veehouders, consumenten en zakelijke afnemers. Daarbij worden alle sectoren binnen de vleesproducerende veehouderij in ogenschouw genomen, waarbij er in het bijzonder aandacht is voor duurzame productie van vlees van rundvee. Uiteindelijk leidt dit tot (1) een overzichtstabel van keurmerken en de duurzaamheidscriteria die zij adresseren en hun meetmethoden, (2) eerste aanbevelingen voor verrijking van keurmerken, (3) vergelijking van de bruikbaarheid en de zeggingskracht van de verschillende meetmethoden voor duurzaamheid in de praktijk, (4) aanbevelingen voor verrijking van duurzaamheidsmeting met voor de consument relevante indicatoren, (5) roadmap voor doorontwikkeling van duurzaamheidsmeting, inclusief monitoring, (6) communicatiestrategie duurzaamheidsmeting, (7) een overzicht dat zakelijke afnemers en consumenten inzicht geeft in indicatoren en keurmerken (8), een best practices handboek voor onderwijs en training van studenten en medewerkers van verschillende actoren en (9) een gezamenlijke ontwikkelagenda voor onderwijs en training voor verschillende actoren.



### Proefveld vezelhennep (Opdracht Pantanova)

De zaden van vezelhennep bevatten eiwitten die licht verteerbaar zijn en alle essentiële aminozuren bevatten. Het zaad wordt in Nederland dan ook volop verkocht als Superfood. Echter, de hennep-eiwitten die nu in de winkelschappen liggen worden geïmporteerd vanuit Oostbloklanden als Roemenië en Oekraïne. Dat maakt het product een stuk minder duurzaam. Het bedrijf DCP en Pantanova heeft Van Hall Larenstein gevraagd om, in een project, onderzoek te doen naar de ideale vezelhennepsoort voor teelt in Nederland, waarbij voornamelijk wordt gekeken naar de uiteindelijke eiwitgehalten in de zaden van vier verschillende varianten (tweehuisige) vezelhennep. Hiertoe zijn twee proefvelden aangelegd, één in Oost Groningen en één in Velp. De teelt gedijt uitstekend op organische mest. Bij het proefveld in Velp wordt ook wormencompost gebruikt die ter plekke wordt geproduceerd met behulp van wormencontainers. Het project leidt het uiteindelijk tot een advies over de ideale vezelhennepsoort voor een duurzame teelt in Nederland, rekening houdend met uiteindelijk eiwitgehalte in de zaden. Bovendien geeft het project informatie over ideale teeltomstandigheden. Naast het leveren van hoogwaardige eiwitten kent vezelhennep nog andere toepassingen. Zo kunnen de houtachtige delen van de plant gebruikt worden als biobased bouw materiaal en zijn de vezels van de plant een duurzame grondstof voor papier, touw en textiel.

### Kwaliteitszorg

In het 'Instellingsplan 2018—2021' zijn drie prestatie-indicatoren genoemd voor het onderzoek aan de hand waarvan onze lectoraten aan de slag zijn:

- impact van het onderzoek conform de indicatoren Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2021
- koppeling onderzoek met onderwijs
- koppeling onderzoek met Sustainable Development Goals.

In bijlage 9 zijn de Keuze-indicatoren Praktijkgericht Onderzoek verder uitgewerkt, waarbij de resultaten in het verslagjaar 2019 zijn opgenomen.

De volgende belangrijke zaken hebben bijgedragen aan het verder verbeteren van de kwaliteitszorg:

- Op 25 en 26 maart 2019 heeft de onderzoeksvisiteatie plaatsgevonden van het Food and Dairy ARC op basis van het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek. De onafhankelijke en deskundige visitatiecommissie heeft 'bevlogen lectoren en onderzoekers getroffen die sterk verbonden zijn met de beroepspraktijk en de regio. Het ARC is er in de voorgaande jaren in geslaagd om sterke netwerken te bouwen om het onderzoek te steunen. De commissie heeft een aantal mooie voorbeelden van relevant en waardevol onderzoek gezien. De commissie is van mening dat het ARC op alle facetten voldoende functioneert'. Daarnaast doet de commissie 14 aanbevelingen over onder meer een onderzoeksprofiel dat scherper vanuit een externe scope mag worden geformuleerd, meer gezamenlijkheid in de beschrijving van doelen en indicatoren, vergroting van de impact op onderwijs en praktijk, verdere professionalisering van werkwijzen, organisatie en kwaliteitsborging en een goede personele capaciteit (kwalitatief en kwantitatief). Via een concreet plan van aanpak op deze aanbevelingen worden deze adviezen recht gedaan. De bestuurlijke reactie hierbij omschrijft de aandacht die vanuit het centrale bestuur hieraan gegeven wordt. Begin 2020 is het evaluatierapport met bestuurlijke reactie naar de CEKO gestuurd. Voor september 2020 staat de onderzoeksvisiteatie van Delta Areas and Resources ARC gepland.

- In 2019 is de 'Advisory Board' tweemaal bijeengekomen. Aan de leden van de Advisory Board is in deze bijeenkomsten reflectie gevraagd op de toekomst van de lectoraten Food, de focus van het lectoraat Duurzaam Bodembeheer, het internationale karakter van het onderzoek in de ARC's en de externe evaluatie van Food and Dairy ARC (zie hiervoor). De adviezen worden in de organisatie uitgezet en opgevolgd. De Advisory Board hecht ook grote waarde aan de Living Labs, die meer en beter in de etalage gezet mogen worden.
- Door voorlichting en 'feedforward'-sessies blijven we werken aan kwalitatief goede projectvoorstellen. Er zijn veel Kiem hbo-voorstellen toegekend waarmee veelal verkennend onderzoek wordt gedaan. In een opvolgende fase volgen dan grotere onderzoeksvoorstellen.
- Afgelopen jaar zijn twee postdoc aanvragen gehonoreerd. Op deze wijze draagt de inzet van meer gepromoveerde docent-onderzoekers bij aan de versterking van de kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en aan het onderwijs van hogescholen.
- Via de UASNL stimuleren wij een betere toegang tot Europese netwerken en financiering. In de UASNL werken wij samen met 14 Nederlandse hogescholen aan een sterkere stem voor praktijkgericht onderzoek in Europa. Door het aanstellen van een gezamenlijke lobbyist brengen we de meerwaarde van praktijkgericht onderzoek onder de aandacht.

### Impact praktijkgericht onderzoek

Valorisatie, ofwel het toepasbaar maken en verspreiden van kennis, is de motor van maatschappelijke ontwikkeling. Ons praktijkgericht onderzoek 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 dan ook 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, door een dragende inbreng bij symposia en congressen, door het actief zijn in de 'social media' en met andere informatieve activiteiten. De resultaten, het gebruik van de producten en de blij van waardering zijn de drie criteria die Van Hall Larenstein hanteert op de kerntaken van de lectoren. Vanuit de onderzoekslijnen zorgen we voor aansluiting met de 'Sustainable Development Goals', de Nationale Wetenschapsagenda, de Ontwikkelagenda Groen Onderwijs en de strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen. Plaatsgebonden onderzoek speelt zich vaak af in Living Labs.



## Onderzoeksomvang en -inzet

De opbouw van onderzoeksomzet is als volgt:

	Realisatie inkomsten 2019
Inkomsten 1 <sup>e</sup> geldstroom	934
Inkomsten 2 <sup>e</sup> geldstroom	4.846
Inkomsten 3 <sup>e</sup> geldstroom	1.149
Overig middelen voor onderzoek die niet vallen onder voornoemde categorieën	6.929

Totaal VHL	Jaar 2019
Urendekking projecten	6.738
Materiele kosten	988
Eigen bijdrage	-4.682
Projectomzet VHL	3.044
Kosten partners	3.885
<b>Projectomzet totaal</b>	<b>6.929</b>

**Tabel 10** Onderzoek omzetcijfers 2019 afgerond (deels inclusief eigen inzet). Bedragen x € 1000,-

Dit betekent dat in de onderzoeksomzet van € 6.929.000,- aan kosten partners voor € 3.885.000,- is opgenomen. Dit betreft doorgestorte subsidiegelden aan partners van onderzoeksprojecten waarvan Van Hall Larenstein penvoeder is. De onderzoeksomzet die Van Hall Larenstein zelf heeft gerealiseerd bedraagt € 3.044.000,-.

Categorie	Totaal aantal	Totaal FTE's	Aantal gepromoveerden
Lectoren	23	4,2	23
Docenten, andere onderzoekers en ondersteuning	296	22,0	
Promovendi	2	1,5	
Studenten	460		

**Tabel 11** Onderzoeksinzet (peildatum 31 december 2019)

## Centres of Expertise

In een Centre of Expertise (hierna: CoE) werken docenten en studenten samen met ondernemers en wetenschappers om met praktijkgericht onderzoek een bijdrage te leveren aan innovaties in het werkveld en om 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<sup>14</sup> naar een gemeenschappelijk CoE Groen 2.0. Dit nieuwe CoE Groen is het logische vervolg op de bestaande (aflopende) CoE's Agrodier, Food, Greenports en Open Teelten en op het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving. Van CoE Agrodier is Van Hall Larenstein penvoeder. Dit CoE is in 2019 volledig afgerond en verantwoord. Ook van KCNL is Van Hall Larenstein penvoeder. In de andere groene CoE's is Van Hall Larenstein een gelijke deelnemer.

Daarnaast participeert Van Hall Larenstein ook in drie CoE's in de meer 'grijze' sector die goed aansluiten bij het profiel en de speerpunten van de hogeschool: CoE Biobased Economy, CoE Watertechnology en CoE Delta-technology.

**CoE Agrodier en overige groene CoE's**

Nadat per 31 december 2018 CoE Agrodier afgesloten was, is in 2019 de financiële afwikkeling voor de volle omvang afgerond. De eindafrekening is in 2019 geboekt. HAS hogeschool heeft op dezelfde manier de CoE's Food en Greenports afgewikkeld. CoE Open Teelten met penvoerder Aeres hogeschool liep nog door tot in 2019 en daaraan heeft Van Hall Larenstein haar afgesproken bijdrage geleverd. Bij de financiële afwikkeling hoort ook de onderlinge verrekening van gezamenlijke projecten en management van de vier groene CoE's. Dat is tot ieders tevredenheid afgerond.

**Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving (hierna: KCNL)**

De stevige plek die KCNL heeft verworven is in 2019 onder meer tot uiting gekomen via een symposium (Exponar) en een publicatie (Innovaties in Stad en Land). Deze uitingen markeren de afronding van dit CoE, dat in februari 2020 een eindreview ondergaat en per 31 december 2020 afloopt. De opbrengst en doorontwikkeling gaat verder in CoE Groen 2.0.

**KCNL Exponar**

Op de Dag van de Duurzaamheid, 10 oktober 2019, vierden we vier jaar KCNL met het Exponar Groen Perspectief. In de ochtend was er de zeer goedbezochte Groene Kenniscarrousel voor studenten en docenten van mbo en hbo en mensen uit het werkveld. In de middag was er het wervelende seminar Groen Perspectief. Tijdens dat semina lieten we de meest aansprekende projecten van het KCNL zien en reikten we de Student Innovatieprijs uit. Vanuit het mbo won het KCNL-project 'de groene gezonde wijk' en vanuit het hbo won het KCNL-project 'Smooth Traffic Management'. In de expo presenteerde het KCNL veertig projecten, die lopen of inmiddels zijn afgerond, met per project het mooiste wapenfeit, de doelen, de resultaten en de vaak boeiende samenwerkingen.

**Innovaties in Stad en Land, publicatie KCNL oktober 2019**  
In 2019 publiceerde het KCNL 'Innovaties in Stad en Land'. Vier jaar lang hebben werkveld, onderzoek en groen onderwijs, binnen het KCNL samengewerkt in zo'n veertig projecten. In deze publicatie is een selectie gepresenteerd ter inspiratie voor de versnelling van de transitie naar een duurzame, natuurinclusieve samenleving.

**CoE Groen**

In 2019 is het nieuwe CoE Groen gestart. In deze CoE werken de vier HAO's samen aan de maatschappelijke opgaven zoals geformuleerd door het ministerie van LNV, in de SKIP, NWA, TKI's van de topsectoren en de strategische onderzoeksagenda van de Vereniging Hogescholen. Al eerder waren de doorsnijdende thema's voor het CoE Groen vastgesteld:

- Resilience (veerkracht) van natuurlijke bronnen
- Digitalisering & High Tech
- Vitaliteit van Stad & land
- (Gezond) voedsel met meerwaarde
- Nieuwe Business modellen
- Samenwerken en governance
- (Re)design Agrifood productie systemen

Door CoE Groen ontstaat er een verdiepte samenwerking in de kennisketen via een hbo-kennisinfrastructuur voor het groene domein. Dit vormt de backbone voor kennisdoorwerking in het kader van het Groenpact. De cross-overs tussen de vier HAO's vormen hier de basis. In 2019 is een start gemaakt met het aanstellen van een programma-manager, business-developers en structuur tussen de vier HAO's. Door het ministerie van LNV is hiertoe een meerjarige programmatische/thematische samenwerking met regie-orgaan SIA gestart, wat in een basisfinanciering van het CoE Groen voorziet. Hierbinnen zijn inmiddels de eerste onderzoeksprojecten succesvol van start gegaan op de thema's Duurzame plantaardige ketens, Duurzame veehouderij, Duurzaam bodembeheer en Bedrijfsovername.

**Financiën CoE**

De minister en de Vereniging Hogescholen willen blijvend inzetten op verdere profilering van de hogescholen, zowel ten aanzien van onderwijs als praktijkgericht onderzoek. Het doel van profilering is onderwijsdifferentiatie en het bevorderen van zwaartepuntvorming in onderwijs (opleidingenaanbod) en praktijkgericht onderzoek (thema's) bij hogescholen. De hiervoor beschikbare profileringmiddelen (de '2% middelen') worden door Van Hall Larenstein ingezet voor het vormgeven van (verdere) profilering en zwaartepuntvorming door middel van CoE's vanaf 2019.

<sup>14</sup> [www.groeneco.es.nl/coe/kcnl](http://www.groeneco.es.nl/coe/kcnl)

Van Hall Larenstein heeft in 2019 ingezet op de ontwikkeling c.q. doorontwikkeling van de volgende CoE's:

- CoE Agrodier: Van Hall Larenstein was penvoeder van dit CoE dat werd gefinancierd via LNV en is geëindigd op 31 december 2018. De 2% middelen zijn gebruikt om nieuwe projecten op dit expertisegebied op te zetten.
- CoE Open Teelten: Van Hall Larenstein is partner in dit Centre of Expertise dat eind 2019 is geëindigd.
- Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving (CoE&CIV): Van Hall Larenstein is penvoeder van dit kenniscentrum en dat doorloopt tot eind 2019.
- CoE Waternet technologie waarvan NHL-Stenden de penvoeder is.
- CoE Delta Technology waarvan HZ University of Applied Sciences de penvoeder is.

#### **Leergang Bouwstenen voor succesvol toegepast onderzoek**

Van Hall Larenstein is in 2019 voor het derde jaar partner in de "Leergang Bouwstenen voor succesvol toegepast onderzoek" samen met zeven andere hogescholen te weten: Hogeschool Windesheim, Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool van Utrecht, Haagse Hogeschool, Saxion Hogeschool, Hogeschool Rotterdam en de Hanze Hogeschool Groningen. Deze Leergang heeft tot doel om senior onderzoekers van Postdoc niveau verder te professionaliseren op het gebied van onderzoeksmangement, zoals het managen van onderzoekslijnen, financiering, netwerk en consortiumvorming. Gedurende dit jaar hebben wederom vier senior onderzoekers van Van Hall Larenstein succesvol deelgenomen aan deze leergang.

#### **Gedragscode**

Van Hall Larenstein committeert zich, naast de interne algemene gedragscodes, aan de Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit 2018. In de gedragscode wetenschappelijke integriteit (deze vervangt o.a. de gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het hbo uit 2010) staan vijf principes die de grondslag vormen voor de praktijk van integer onderzoek:

- Eerlijkheid
- Zorgvuldigheid
- Transparantie
- Onafhankelijkheid
- Verantwoordelijkheid.

De hogeschool volgt het gezamenlijke plan van de Vereniging Hogescholen voor de implementatie van de gedragscode. We hebben dit opgepakt met een plan van aanpak waarin training en supervisie, onderzoekscultuur, databeheer, openbaarmaking en verspreiding en ethische normstelling en procedure klachtencommissie, staan. Door de Vereniging Hogescholen is eind 2019 een handreiking Ethische toetsing en het model klachtenregeling opgesteld. Voor de inrichting van een ethische commissie die zorgdraagt voor ethische toetsing waar nodig, hebben wij samenwerking met een naburige hogeschool gezocht. Voor de klachtencommissie en de vertrouwenspersoon volgen wij het landelijke model en ook samenwerking met een of meer vergelijkbare hogescholen. De eerste stappen hiertoe zijn gezet.



# Ondersteunende diensten

Van Hall Larenstein kent drie overkoepelende stafafdelingen waar verschillende diensten onder vallen: Beleid, Finance & Control en Services. Relevante zaken vanuit Beleid staan beschreven in hoofdstuk Onderwijs, die van Finance & Control in hoofdstuk Profit. Dit hoofdstuk beschrijft de meest relevante ontwikkelingen en activiteiten vanuit de dienst Services die in 2019 impact hebben gehad op de hele organisatie.

## Marketing & Communicatie

In 2019 zijn we doorgegaan op weg naar een meer duurzame communicatie, in letterlijke en figuurlijke zin. Enkele voorbeelden zijn:

- In de studentenwerving wordt steeds meer digitaal gecommuniceerd, de wervingscampagne speelt zich grotendeels online af en de website is leidend boven de schriftelijke informatievoorziening (folders e.d.). Daarmee besparen we o.a. papier en wordt het aantal vervoersbewegingen beperkt;
- Er is uitvoerig in- en extern gecommuniceerd over de in 2019 behaalde duurzaamheids certificaten en de SustainaBul-award 'Duurzaamste hogeschool van Nederland.' Met beide resultaten is een substantiële bijdrage geleverd aan de in het instellingsplan 2018-2021 verwoorde ambitie om Van Hall Larenstein te positioneren als 'de groenste hogeschool'.
- De hogeschool was betrokken bij de organisatie van een groot aantal (vakgerichte) symposia en evenementen. Duurzaamheid is daarbij een vaak terugkerend thema. Zowel als inhoudelijk gespreksonderwerp, als bijvoorbeeld bij de facilitaire kant van de organisatie (catering e.d.). Daarnaast bieden dergelijke evenementen Van Hall Larenstein de mogelijkheid om zich te profileren op het thema duurzaamheid en duurzame relaties aan te knopen met relevante partijen uit het werkveld.

## Strategisch Marketing en Communicatieplan

In 2019 is het strategisch Marketing en Communicatieplan verder uitgerold. Het AESOP-model is gebruikt om inzichtelijk te maken waar kansen en mogelijkheden liggen om naamsbekendheid te vergroten en het imago te verbeteren. Het aandeel free publicity is verder vergroot ten opzichte van het aandeel paid media. Na evaluatie is besloten ook de gewijzigde middelenmix te handhaven: beknopte factsheets per opleiding, aangevuld met een magazine vol beleving en andere aansprekende content. Om in de communicatie met werkveld, alumni, belangenorganisaties, media en andere inhoudelijk geïnteresseerden te voorzien zijn twitter en LinkedIn als medium verder uitgebreid. Het Instagram-account dat in 2018 werd aangemaakt, groeit in 2019 naar ruim 2000 volgers, mede door de inzet van een Social Media Studententeam. Zij vergaren content, bedenken winacties en plaatsen Insta-stories voor potentiële studenten. Het Instagram-account maakt het ook voor zittende studenten makkelijker om content te delen en op die manier als ambassadeur te fungeren. Naast alle free publicity is de wervingscampagne ingezet. Ook hier is sterk ingezet op online, omdat de doelgroep daar specifiek te benaderen is, wat meer zichtbaarheid oplevert dan offline. Voor een deel werden dezelfde kanalen ingezet als voor de free publicity, waarbij de uitingen elkaar versterken.

In de wervingscampagne is het begrip 'duurzaam' geladen met concrete voorbeelden van hoe je zelf daadwerkelijk een bijdrage kunt leveren. Duurzaam is daarbij vertaald naar 'Doe iets zinnigs', gekoppeld aan het merkverhaal van Van Hall Larenstein. Zo staan er steeds voorbeelden uit de opleidingspraktijk centraal. Enkele voorbeelden uit de campagne van 2019:

- Is plastic soep jouw nieuwe uitdaging?
- Zoem jij in op het redden van de bij?
- Schrijf jij een businessplan voor afvalvrije festivals?
- Maak jij een gezond energiedrankje?
- Bedenk jij hoe we onze voeten droog kunnen houden?



Onder andere Instagram, Snapchat en Facebook werden benut om potentiële studenten en ouders te interesseren. Studiekeuzeportalen werden voorzien van filmpjes van vloggers over aansprekende onderwerpen. Blogs, geschreven door studenten, werden ingezet om jongeren te interesseren. Het scholenvoorlichtingsteam heeft voorlichting gegeven op middelbare scholen en op beurzen. Ook in Duitsland zijn beurzen en scholen bezocht, door het Duitse voorlichtingsteam. Voor de internationale werving zijn de belangrijkste studiekeuzeportals gebruikt. De International Relationsofficer heeft in 2019 een aantal internationale beurzen bezocht in onder meer Litouwen, Verenigd Koninkrijk, Roemenië, Bulgarije en Duitsland. Deze bezoeken werden ondersteund door een social mediacampagne ter plaatse. Ook zijn er webinars en online Meet and greets georganiseerd voor geïnteresseerde internationale studenten.

## Interne communicatie

In 2019 werd een forse verbetering gemaakt in de interne communicatie. Er werd een nieuwe digitale leer- en werkomgeving in gebruik genomen: MyHVHL. Een gepersonaliseerde portal voor alle medewerkers en (internationale) studenten die het bestaande intranet en de beide studentnetten (NL en EN) vervangt. Daarbij werd bewust gekozen voor een sociaal intranet, dat medewerkers en studenten uitnodigt om samen te werken en kennis en inzichten te delen. M&C was (mede) verantwoordelijk voor het gehele traject, van strategische keuzes (o.a. aanbesteding, inrichting en beheer) t/m de implementatie (o.a. navigatiestructuur, contentmigratie en adoptie).



## Student Service Centre

Na invoering van het nieuwe student informatiesysteem (hierna: SIS) zijn stappen gezet om de onderwijs-logistieke processen te verbeteren. Zo is onder meer de positionering van de 'servicepoints' verbeterd. Studenten kunnen met het overgrote deel van hun vragen voortaan terecht bij deze 'servicepoints'. Daarnaast zijn de eerste operationele rapportages uit het SIS beschikbaar gekomen wat onze onderwijscollega's gaat ondersteunen bij het maken van hun analyses.

## Mediatheek

De mediatheek heeft in 2019 breed ingezet op "100% open access". De vele onderzoeksprojecten leveren kennis op die onbelemmerd beschikbaar hoort te zijn voor onderwijs, onderzoekers, de beroepspraktijk en de maatschappij. Onze lectoren en onderzoekers hebben hierin een belangrijke rol door de vele kennis-uitwisselingsmomenten (zoals congressen, seminars, workshops), hun bijdrage aan het onderwijs (zoals gastcolleges, boeken, curriculumontwikkeling, minoren) en via professionele en wetenschappelijke publicaties. Van Hall Larenstein streeft naar '100% open access' van deze publicaties.

Wij gebruiken de 'repository Green' voor het ontsluiten van de publicaties via de website, HBO Kennisbank, Groen Kennisnet, Narcis en Google Scholar. Het afgelopen jaar heeft de mediatheek regelmatig onderzoekers bijgestaan in het opstellen van een datamanagementplan en ondersteuning geboden in literatuuronderzoek. Daarnaast zijn aanvragen geregeld van 'Persistent identifiers' om de publicaties ook voor de toekomst vindbaar te houden en contracten van uitgevers beoordeeld. Op deze wijze worden onderzoeken van onze lectoren, onderzoekers en afgestudeerden voor een breder publiek ontsloten. Afgelopen studiejaar zijn 83 bachelor-scripties, 45 masterscripties en 135 uitgaven van lectoraten via 'open access' aangeboden.

Het aanbod van databanken is verder uitgebreid. Zo zijn er in Velp 246 titels en in Leeuwarden 304 titels aangeschaft, naast ruim 140 nieuwe E-books. Gebruikers kunnen vanaf de hogeschool maar ook vanaf hun thuis- of stageadres via een speciale thuistoegang bij al deze betaalde licenties en abonnementen.

Om de gebruikers te attenderen op hoe informatie gezocht en gevonden kan worden is actief gestuurd op het bieden van scriptiehulp en het geven van instructies in de verschillende studiejaar over literatuuronderzoek, APA, auteursrecht e.d.

## ICT

Naast de instandhouding van de operationele dienstverlening en de ondersteuning van de studenten en medewerkers van Van Hall Larenstein heeft ICT in 2019 een aantal specifieke projecten uitgevoerd.

- In het voorjaar is de nieuwe digitaal-toets-applicatie Remindo succesvol geïmplementeerd. Deze nieuwe applicatie is een stuk flexibeler en gebruiksvriendelijker voor zowel studenten als docenten.
- In nauwe samenwerking met docenten is de contentmigratie van het oude Blackboard naar Moodlerooms afgerond.
- Hierop heeft ICT ook de migratie van Infogarden naar Moodlerooms opgepakt, die naar verwachting begin februari 2020 in productie zal worden opgeleverd.
- Opvolgend op de implementatie bij de afdelingen Training & Cursussen en Marketing & Communicatie is de implementatie van het CRM (Client Relation Management) ondersteund binnen de ARC's en de Erasmus partner contract administratie. CRM begint hierdoor meer de rol als 'enterprise' relatiemanagement tool te vervullen.
- ICT en Marketing & Communicatie hebben samen in het najaar de nieuwe 'VHL Portal MyHvl' voor onze studenten en medewerkers opgeleverd.
- De vernieuwing van de audio-/video-installaties in de school is voortgezet, mede tot tevredenheid van studenten en docenten.
- ICT heeft 1 FTE-ondersteuning geleverd voor de implementatie van de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) binnen Van Hall Larenstein.

## Facilitaire Dienst

### Veiligheid

In 2019 is voortgeborduurd op de algemene veiligheid van de laboratoria. De nieuwe beheerder chemicaliën stuurt actief op de voorraadbeheersing en monitort de aanwezige hoeveelheden. Tevens worden de gevaarlijke stoffen die niet meer in gebruik zijn adequaat afgevoerd. Ook wordt er in nauwe samenwerking met de veiligheidsadviseurs goed gekeken of er op de juiste wijze wordt gewerkt.

### AVG

Voldoen aan de AVG is een proces dat continue aandacht blijft vragen binnen de organisatie. Een van de vereisten uit de AVG is het transparant en eenduidig beleggen van rollen, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor verwerkingen van persoonsgegevens. De functionaris gegevensbescherming van Van Hall Larenstein is werkzaam bij een grote hogeschool en is voor een deel van haar tijd gedetacheerd bij onze hogeschool. In 2019 heeft Van Hall Larenstein voor het eerst deelgenomen aan de SURF Benchmark Hoger Onderwijs, samen met ongeveer 50 instellingen. De benchmark is dit jaar voor het eerst benaderd vanuit risico-inventarisatie. Daarbij is het normenkader van de Nederlandse beroepsvereniging van Accountants gehanteerd, gebaseerd op de relevante set maatregelen uit ISO27002. Onder procesbegeleiding van een 'corporate security officer' is de audit uitgevoerd op basis van dit maturity model. De uitkomsten hiervan worden in 2020 gepresenteerd.





# 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.

In het document 'Beleid Horizontale Dialoog' hebben wij beschreven hoe wij in nauwe samenwerking met onze medezeggenschap en externe betrokkenen vorm en inhoud geven aan onze ambities. De interne dialoog maakt integraal onderdeel uit van onze besturings- en overlegstructuur. Onze medewerkers en studenten praten mee en geven input op beleid via de medezeggenschapsraad, opleidingscommissie, hogeschool brede bijeenkomsten met de regierolhouders en examencommissies, de duurzaamheidsteams, Green Offices en stakeholderbijeenkomsten rondom projecten zoals de verbouwing van onze huisvesting en andere specifieke thema's.

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.

## Student

Van Hall Larenstein voorziet in eerlijke en volledige informatie voor studenten tijdens het proces van studiekeuze. We zetten ons in om een goede aansluiting tussen de vorige opleiding c.q. 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.

**"Voor studenten is het belangrijk dat de hele school studentvriendelijk is. Dit betekent onder andere een open communicatielijntussen docenten en studenten, duidelijke communicatie over cijfers, rooster(wijzigingen) en een gebruiksvriendelijker student-, volg- en studenteninformatiesysteem".**

**"Voor onze internationale én nationale studenten werken wij aan het realiseren van een internationale studieomgeving. Wij werken hierbij samen met onze regionale partners in Arnhem Studiestad en Leeuwarden Studiestad".**

**"Naast studiefaciliteiten zoals werkplekken en een up-to-date mediatheek, die ook een belangrijke ondersteunende rol levert voor ons onderzoek, bieden wij faciliteiten voor studie- en studentenverenigingen."**

## Welzijn en gezondheid

Vanuit het actieplan Studentenwelzijn is het landelijk Netwerk Studentenwelzijn gestart waarin we via het decanaat participeren als hogeschool. Het studenten-decanaat heeft onder meer de volgende activiteiten voor studenten geïnitieerd:

- Yogatraining voor studenten
- Faalangstraining voor studenten
- E-Health-modules voor studenten met psychische klachten

Daarnaast krijgen alle studenten gedurende hun gehele studietraject studieloopbaanbegeleiding, is het studentendecanaat te allen tijde beschikbaar voor uiteenlopende aspecten, is er specifieke begeleiding van studenten met een functiebeperking en staat het profileringsfonds ter beschikking.

Vanuit het plan kwaliteitsafspraken zijn de beschikbare studievoorschotmiddelen op het thema 'Meer en betere begeleiding van studenten' door de opleidingen vooral ingezet om meer individuele SLB-gesprekken met studenten te kunnen voeren, maar ook om gerichte aandacht en begeleiding te geven aan groepen studenten met specifieke behoeften. Zowel studenten met studievertraging of studieproblemen, maar ook langstudeerders, jaargroepen, studenten met een functiebeperking, internationale studenten, mbo-doorstromers of studenten die iets extra's willen. Daarnaast is ingezet op het ontwikkelen van nieuwe werkwijzen in SLB en op het ontwerp van nieuw of extra aanbod voor studenten in het kader van SLB. Meer informatie hierover valt te lezen in hoofdstuk Kwaliteitsafspraken van dit bestuursverslag.

## Aansluiting binnen de onderwijkskolom

In 2019 zijn er veel activiteiten georganiseerd om de samenwerking binnen de onderwijkskolom op te zoeken en vanuit daar de aansluiting te verbeteren. Een aantal voorbeelden van activiteiten zijn:

- Presentaties decanenkringen
- Studiemiddagen voor docenten van Technasiumscolen
- Organisatie van excursies/projecten voor middelbare scholieren
- Overzicht van aanbevolen vakken (vo-hbo)
- Begeleiding bij profielwerkstukken

In 2019 is verder gewerkt aan activiteiten binnen het 'Regionaal Ambitieplan'. Vanuit deze gelden zijn er verschillende studiekeuzeactiviteiten voor studenten georganiseerd die bijdragen aan een bewustere studiekeuze. Voorbeelden hiervan zijn de Wegwijsdag voor havo3 en de Oriëntatiedag voor havo4. Ook wordt er ondersteuning geboden bij profielwerkstukken. Afgelopen jaar hebben 140 leerlingen hiervan gebruik gemaakt. Om een goede aansluiting te realiseren participeert Van Hall Larenstein in lokale vo-ho en mbo-ho netwerken en decanenkringen. Daarnaast wordt er binnen de onderwijskolom samengewerkt op vakgebieden, zoals scheikunde en biologie. Dit gaat via DocentOntwikkelTeams waarin vo- en hbo-docenten informatie uitwisselen om de doorstroom te verbeteren.

## Studieloopbaanbegeleiding

Alle studenten krijgen gedurende hun gehele studietraject studieloopbaanbegeleiding (hierna: SLB). Hiervoor zijn onder andere studenthandleidingen, een docenthandleiding, een studievaardigheidstraining en ander voorbeeldmateriaal gemaakt. 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. Bij alle gesprekken vormen de persoonlijke talenten, interesses, situatie en ambities van de student het uitgangspunt. De SLB'er helpt studenten een zelfsturend vermogen te ontwikkelen. Het bespreken van de studievoortgang en de loopbaan zijn een belangrijk onderdeel ervan. In de gesprekken worden onder andere studenten met (studie) problemen gesignaleerd en ondersteund. Per opleiding zijn er één of meerdere regierolhouders SLB. De regierolhouders SLB en de onderwijskundig beleidsmedewerker komen vier keer bij jaar bijeen om best practises uit te wisselen en nieuwe ontwikkelingen te bespreken. Afgelopen jaar is veel aandacht geweest voor het ondersteunen van studenten met psychische problemen. Er zijn hiervoor zelfhulpmodules beschikbaar gesteld en voor studieloopbaanbegeleiders zijn er trainingen voor het vroegtijdig herkennen van psychische problemen. Hierbij wordt nauw samengewerkt met het decanaat. Ook is gewerkt aan het opzetten van langstudeergroepen om studenten die uitlopen beter te begeleiden.







### Studentendecanaat

Van Hall Larenstein heeft op beide locaties een studentendecanaat. Studenten komen op eigen initiatief of worden door hun SLB-er naar het decanaat verwezen bij studieproblemen, een functiebeperking of problemen van persoonlijke aard. De decanen geven advies en begeleiding aan de studenten. Ook rapporteren en adviseren zij binnen de organisatie over (knelpunten in) het onderwijs en over studentaangelegenheden.

In het studiejaar 2018-2019 hebben 1.101 studenten één of meermalen een gesprek gehad met een decaan; dat is 25% van het totaal aantal studenten. Dit percentage is iets hoger dan vorig studiejaar. De meeste gesprekken gaan over persoonlijke zaken (48%), waaronder ook studeren met een functiebeperking valt en over studiejaar (34%) zoals studievaardigheden, studiekeuze en het bindend studieadvies. De overige gesprekken gaan over wet- en regelgeving (11%) en financieel (6%).

Op beide locaties hebben studiegroepen voor langstudeerders gedraaid onder begeleiding van een decaan. Doel van deze groepen is om studenten die al lang ingeschreven staan en die niet meer actief in het reguliere lesprogramma meedraaien, te ondersteunen bij het weer oppakken en afronden van hun studie. Drie studenten van deze studiegroepen zijn inmiddels afgestudeerd door deze vorm van ondersteuning.

### Begeiden van studenten met een functiebeperking

De hogeschool volgt het protocol uit de beleidsnotitie 'Studeren met een functiebeperking'. Studenten kunnen bij inschrijving aangeven dat ze vanwege een functiebeperking voorzieningen willen regelen. Ze worden vervolgens door het decanaat uitgenodigd voor een intakegesprek, waarin wordt besproken wat nodig is om de studie goed te laten verlopen. Dit kan gaan om (tentamen)voorzieningen of bijvoorbeeld om extra begeleiding van de SLB-er. Studenten met een functiebeperking kunnen desgewenst ook extra ondersteuning krijgen van een studiemaatje: dit is een (vaak ouderejaars) student die begeleiding geeft gericht op wennen aan de hogeschoolomgeving, op plannen en allerlei regelzaken. Zowel de student als het studiemaatje kunnen hiervoor studiepunten krijgen. Afgelopen jaar zijn 10 studiematjes actief geweest. In studiejaar 2018-2019 hebben zich 364 nieuwe eerstejaarsstudenten met een functiebeperking gemeld. Dat is 30% meer dan vorig studiejaar.

Bijna de helft betreft studenten met dyslexie. Daarnaast komen autismespectrumstoornissen (ASS) en AD(H)D veel voor. De grootste toename zit bij de categorie 'overige beperking', waaronder ook de psychische problemen vallen, zoals depressie en burn-out.

AANTALLEN STUDENTEN EERSTE JAAR MET FUNCTIEBEPERKING



### 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 2019 heeft Van Hall Larenstein aan 56 EER-studenten financiële ondersteuning verleend uit het profileringsfonds. Aan 36 EER-studenten is een totaalbedrag van € 91.230,- betaald. 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 2019 uitgekeerd aan 20 EER-studenten voor een totaalbedrag van € 35.910,-. De bestuursbeurzen werden uitgekeerd voor bestuursfuncties bij de studentenverenigingen.

### Betrokkenheid studenten

Studenten hebben op diverse manieren inspraak. Naast de traditionele formele organen zoals de opleidingscommissies, de medezeggenschapsraad en het college van beroep hebben studenten in 2019 (en de komende jaren) ook een belangrijke invloed op de besteding van kwaliteitsgelden. Bij de kwaliteitsafspraken gaat het om de studievoorschotgelden die instellingen besteden aan de verbetering van de kwaliteit van het onderwijs. Deze verbeterplannen kunnen gelden voor de gehele instelling, maar ook voor bepaalde onderdelen daarvan of voor specifieke groepen studenten. In 2019 zijn diverse bijeenkomsten over de studievoorschotmiddelen georganiseerd met opleidingen en met studenten. Daarnaast is er een stuurgroep studievoorschotmiddelen / kwaliteitsafspraken opgericht met vijf leden waarvan er twee student zijn. Deze studenten geven terugkoppeling aan de deelnemers van de studentenbijeenkomsten, praten

met studie -en studentenverenigingen en zijn betrokken bij bijeenkomsten van opleidingscommissies waar de studievoorschotmiddelen geagendeerd worden. Verder blijven zij in contact met studenten over de voortgang van het proces. De MR heeft een studievoorschot-commissie ingesteld die direct contact onderhoudt met de stuurgroep. Ook in deze commissie zijn student MR-leden vertegenwoordigd. Op de portal voor medewerkers en studenten is een aparte pagina gereserveerd voor de studievoorschotmiddelen. Op die digitale locatie worden onder andere updates geplaatst. In 2020 zal het proces en de informatievoorziening over de studievoorschotmiddelen op dezelfde manier voortgang vinden.

Met betrekking tot duurzaamheid hebben studenten invloed vanuit de Green Office. Studenten en medewerkers kunnen zich 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 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 op beide locaties een vertrouwenspersoon beschikbaar voor studenten.

### Studenten- en studieverenigingen

Bij Van Hall Larenstein zijn op beide locaties diverse studenten- en studieverenigingen actief.

De studieverenigingen hebben een actief netwerk met studenten, alumni en het werkveld. Een voorbeeld van een studievereniging met een zeer actief netwerk is LaarX. Zij organiseren wekelijks lezingen die gratis toegankelijk zijn voor derden. Tijdens een bijeenkomst over de terugkeer van de wolf in Nederland zijn zelfs opnames gemaakt die gebruikt zijn in een televisieaflevering van het programma Tegenlicht. Studievereniging Arbori Cultura heeft als elk jaar een kerstkaartactie gedaan waarbij ze veel kerstkaarten schrijven aan eenzame ouderen.

In Velp is de personeelsdag dit jaar grotendeels georganiseerd door de studentenverenigingen. De medewerkers hebben in wedstrijdverband de spellen gedaan die ook door eerstejaars studenten worden gedaan tijdens de introductieweek.

De studentenverenigingen Arboricultura en Quercus en studievereniging LaarX organiseren jaarlijks de introductieweek in Velp. Tijdens deze introductieweek kamperen de aankomende studenten van de opleidingen in Velp op Landgoed Larenstein. De studentenverenigingen zorgen voor het reilen en zeilen op dit kampterrein. Daarnaast organiseren zij avondactiviteiten in hun sociëteit. Studievereniging LaarX helpt mee met de organisatie van het dagprogramma en zorgt voor een alternatief avondprogramma voor degene die niet naar de sociëteit willen. Medewerkers van Van Hall Larenstein ondersteunen bij de vergunningaanvraag, financiën, communicatie-uitingen en dagelijkse besommingen. In Leeuwarden organiseert studentenvereniging Osiris de introductieweek. Ook hier zorgt de studentenvereniging voor een aansprekend programma voor de nieuwe studenten, waarbij zij zorgen dat de aankomende studenten kunnen overnachten bij zittende studenten. De studieverenigingen van Leeuwarden helpen ook mee tijdens de opleidingendag.

### Medewerker

De kwaliteit van de hogeschool wordt gevormd door de medewerkers die bij Van Hall Larenstein werken. Zij zorgen met hun kennis, vaardigheden en enthousiasme voor een aantrekkelijke leeromgeving. Van Hall Larenstein vindt het belangrijk een werkgever te zijn die inzet op eigen regie en persoonlijk leiderschap van de medewerker. Wij werken met resultaatverantwoordelijke teams binnen de gehele hogeschool. Dit heeft als doel om de verantwoordelijkheid voor inhoudelijke ontwikkelingen in onderwijs en onderzoek daar te leggen waar deze hoort: daar waar de kennis zit. Door het laag beleggen van verantwoordelijkheden en de daarbij horende bevoegdheden en middelen, zijn de teams beter in staat zelfstandig te functioneren en vraagstukken zelf op te lossen. De beheer- en coördinatietaken zijn over verschillende regierolhouders binnen teams verdeeld. Dit heeft voor- en nadelen.

In 2019 is een Quicksan uitgevoerd m.b.t. de ontwikkeling van resultaatverantwoordelijke teams. Van Hall Larenstein wil de komende periode een kwaliteitsslag maken door meer sturingskracht in de organisatie te brengen en wil tegelijk de sterke punten van resultaatverantwoordelijke teams behouden. Dit vraagt om leidinggevendende die het voorbeeld geven, sturen op kwaliteit en resultaat, de verbinding leggen en een team inspireren en faciliteren om zelf de verantwoordelijkheid te (kunnen) nemen.







Bij Van Hall Larenstein zijn twee personeelsverenigingen actief: de PV Leeuwarden en de PV Velp. Beide verenigingen organiseren jaarlijks meerdere activiteiten voor hun leden, waaronder excursies, workshops en een kerstborrel.

#### Ontwikkeling personeelsformatie

In 2019 is het aantal medewerkers ten opzichte van 2018 licht gedaald.

Medewerkers	2017	2018	2019
Aantal medewerkers	560	565	563
Aantal fte	446	449	449

De vrouw/man verdeling is (bijna) gelijk gebleven. Het aandeel van medewerkers "55 jaar en ouder" is licht gestegen.

#### OP/OOP

Het aandeel onderwijzend personeel is in 2019 licht toegenomen.

Personeel	2017	2018	2019
Ondersteunend	32,7%	32,7%	30,2%
Onderwijzend	67,3%	67,3%	69,8%

#### Flexibele arbeidsovereenkomsten

Van Hall Larenstein streeft naar een verhouding tussen flexibele en vaste arbeidsovereenkomsten van 15/85 %.

Soort dienstverband (aantallen)	2017	2018	2019
Vaste aanstelling	469	472	476
Tijdelijke aanstelling	90	93	87
Totaal	559	565	563

In 2019 is het percentage tijdelijke arbeidsovereenkomsten licht gedaald ten opzichte van 2018 (van 16% naar 15,5%). Nieuwe medewerkers krijgen altijd eerst een tijdelijk contract aangeboden.

Van Hall Larenstein zet geen min/max-contracten in. De inzet van ZZP-ers is minimaal. Alleen indien sprake is van een specifiek en aanvullende expertise met een afgebakende opdracht wordt er een ZZP-er ingezet. Uitzendkrachten worden ingezet bij ziek en piek.

## Gezondheid en Welzijn

#### Arbo

Van Hall Larenstein streeft naar optimale arbeidsomstandigheden voor zowel medewerkers als studenten. Het Arbobeleid is gericht op waarborging van de veiligheid en gezondheid van medewerkers en studenten. We streven ook naar het voorkomen van psychosociale arbeidsbelasting. Elk kwartaal komen per locatie de Arbocommissies bij elkaar.

#### Verzuim en preventie

Het ziekteverzuim is in 2018 gedaald, maar in 2019 toch weer licht gestegen. Voor die stijging is geen echte oorzaak aan te geven.

Ziekteverzuim (excl. zwangerschapsverlof)	2017	2018	2019
Incl. > 1 jaar	5,87 %	5,21 %	5,54%
Excl. > 1 jaar	4,20 %	3,49 %	3,66%
Gem. verzuimduur in dagen	31,81	32,24	40,02
% Medewerkers zonder verzuim	43,4 %	50,73 %	49,5%

In 2019 is het beleid over ziekteverzuim geactualiseerd en is de nota "werken aan verzuimherstel" besproken met de MR en vastgesteld. In deze nota geven we aan hoe we door middel van het toepassen van oplossingsgericht verzuimbeleid het ziekteverzuim verder willen verminderen. Daarbij is samenwerking tussen leidinggevende en medewerker een belangrijk uitgangspunt.

Het oplossingsgericht verzuimbeleid wordt gekenmerkt door:

- werken aan een lage terugkomdrempel; regelmatig contact tussen leidinggevende en medewerker;
- werken aan snel en doelgericht herstel;
- met aandacht, respect en interesse als basis van de communicatie.

In 2019 zijn alle medewerkers geïnformeerd over het oplossingsgerichte verzuimbeleid en hebben leidinggevenden een eerste training gevolgd m.b.t. de communicatie. We streven naar een gemiddeld ziekteverzuim van 4% in 2022. Met de aangepaste werkwijze verwachten we dat dit zeker haalbaar is.

#### Bedrijfsartsen

Van Hall Larenstein werkt samen met de arbodienst Zorg van de Zaak. De bedrijfsartsen zijn één keer per twee weken op de locatie beschikbaar voor spreekuur en overleg. Medewerkers kunnen altijd zelf een afspraak maken met de bedrijfsarts, ook als ze niet ziek zijn. Hiervoor is geen toestemming van de leidinggevende nodig.

#### Sociaal Medisch Team overleggen (hierna: SMT)

In het SMT bespreken leidinggevenden, bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werkers en HR adviseurs de hoofdlijnen, aandachtspunten en risico's met betrekking tot het verzuim binnen de desbetreffende eenheid. In 2019 is er tien maal een SMT georganiseerd. In het beleids-SMT worden de beleidslijnen besproken die gelden voor de hele organisatie, wordt er geëvalueerd en kunnen de deelnemers het dan ook aanwezige college van bestuur en de directeur beleid adviseren over de eventuele aanpassingen van het beleid met betrekking tot ziekteverzuim. Het beleids-SMT heeft in 2019 een keer plaatsgevonden.

#### Vitaliteit

Van Hall Larenstein is erbij gebaat dat medewerkers zo gezond mogelijk zijn, zowel fysiek als mentaal. De hogeschool wil zich niet alleen richten op het voorkomen van zieke medewerkers, maar vooral op het bevorderen van welzijn, employability en het verminderen van werkdruk. 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 2019 zijn er bij Van Hall Larenstein preventiemaatregelen ingezet met een totale bekostiging van € 58.920,- waarvan € 12.957,- eigen bijdragen van de hogeschool. In totaal hebben 96 medewerkers (17% van het totale medewerkersbestand) gebruik gemaakt van de beschikbare gezondheidsoplossingen van Livvit; 58% van alle gezondheidsoplossingen waren op mentaal gebied. De belangrijkste inzet betrof coaching, leefstijltrainingen, taxivoer, bedrijfsmaatschappelijk werk en werkplek-ergonomie (individuele werkplekonderzoeken en groepstrainingen).

#### Bedrijfsmaatschappelijk werk (hierna: BMW)

Voor alle medewerkers van Van Hall Larenstein bestaat de mogelijkheid om gebruik te maken van BMW. In 2019 zijn er achttien nieuwe aanmeldingen geweest bij het BMW. Dit is een aanzienlijke daling ten opzichte van voorgaand jaar. In Leeuwarden zijn acht medewerkers begeleid, hiervan zijn vier trajecten in 2019 afgerond. In Velp zijn er tien medewerkers begeleid, waarvan zeven trajecten in 2019 zijn afgerond. De redenen voor het raadplegen van het BMW zijn divers: verstoorde werk/privé balans, werkstress of arbeidsinhoudelijke problemen naast persoonlijke problemen. Het BMW is extern belegd bij het GIMD.

#### Vertrouwenpersoon

Aandacht voor sociale veiligheid is van belang voor een goede studeer- en werkomgeving. Het hebben van een vertrouwenspersoon is een belangrijk onderdeel in ons beleid. Een vertrouwenspersoon is er voor studenten en medewerkers die meldingen of klachten hebben over ongewenst gedrag zoals agressie en geweld, (seksuele)intimidatie, ongewenste intimiteiten, pesten en discriminatie.

In 2019 is voor het vierde jaar gewerkt met externe vertrouwenspersonen. Er zijn, voor zover bekend bij de vertrouwenspersonen, geen formele klachten ingediend. In 2019 hebben vijf medewerkers een beroep gedaan op de vertrouwenspersonen, van wie één met een informatievraag van procedurele aard, zodat feitelijk gesproken moet worden van vier meldingen. Daarnaast kwam één melding van een groep studenten.

Het aantal meldingen van studenten is nog steeds opmerkelijk laag. Dit was ook in voorgaande jaren het geval. Het aantal meldingen van medewerkers is in 2019 bijna gelijk gebleven. Wel hadden de meldingen vaker dan voorheen betrekking op 'zuivere' ongewenste omgangsvormen, en minder op zaken die op het snijvlak tussen ongewenste omgangsvormen en een arbeidsconflict lagen.



**Werkbeleving medewerkers**

Van Hall Larenstein wil een cultuur creëren waar betrokken medewerkers trots deel kunnen uitmaken van de doelstelling van de hogeschool. Medewerkers die zich betrokken voelen, krijgen positieve energie en voelen zich verantwoordelijk voor hun werk. Vanaf 2013 vindt bij Van Hall Larenstein het tweejaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek (hierna: MTO) plaats. De hogeschool maakt gebruik van het 'Tevredenheid Instrument Medewerkers', welke door Integron speciaal voor hogescholen is ontwikkeld. De inzichten, kansen en verantwoordelijkheden uit het recente onderzoek van 2017, zijn ingezet om de werkbeleving te verbeteren en het medewerkerspotentieel te vergroten. Deze zijn in alle lagen van de organisatie opgepakt, waarbij de focus ligt op de dialoog in het team.

In 2019 is een werkbelevingsonderzoek uitgevoerd. Ruim 78% van de medewerkers heeft deelgenomen aan het onderzoek. De resultaten laten een stijgende lijn zien ten opzichte van de afgelopen jaren, met een gemiddelde tevredenheid van een 7. Op de zogeheten kernverwachtingen, de onderwerpen die medewerkers zelf het meest belangrijk vinden, is de score gemiddeld een 7,3. Met alle leidinggevenden is afgesproken dat zij per opleiding/afdeling met een actieplan komen en dat dit gekoppeld wordt aan een hogeschoolbreed actieplan.

**Maatschappelijk verantwoorde hogeschool**

Van Hall Larenstein wil toegevoegde waarde leveren aan de maatschappij. De hogeschool wil een werkomgeving waarin alle medewerkers zich betrokken en gerespecteerd voelen, ongeacht de omstandigheden. Van Hall Larenstein stimuleert het binnenhalen en behouden van vrouwen, medewerkers met een andere culturele achtergrond en medewerkers met een arbeidsbeperking. Deze gedachten worden gedragen door de gehele organisatie, waarbij de kernwaarden leidend zijn. Van Hall Larenstein staat de komende periode voor een grote uitdaging als het gaat om de exclusiviteit van de arbeidsorganisatie. We zijn goed op weg met het realiseren van de doelstelling uit de banenafpraak, maar als we het thema gezamenlijk tot een succes willen brengen, dan zijn we genooddaakt om het huidige beleid nog meer aan te laten sluiten bij de werkagenda hbo. Begin 2019 zijn er tien medewerkers met een arbeidsbeperking aan het werk bij Van Hall Larenstein met een aanstellingsomvang van in totaal 6,5 fte. Aan het eind van 2019 waren dat er nog 8 met een aanstellingsomvang van in totaal vijf fte.

**Kwaliteit, ontwikkeling en scholing****Professionalisering**

Bij de professionalisering van onze medewerkers staat (persoonlijke) ontwikkeling als mens én als professional centraal. We streven naar een professionele cultuur waarin onze kernwaarden (duurzaam, betrokken, ondernemend en verantwoordelijk) een grote rol spelen. Ook samenwerking en respect zijn aspecten die onze cultuur kenmerken. Veel van deze aspecten komen samen in de resultaatverantwoordelijke teams die de basis vormen van onze cultuur en structuur.

In het professionaliseringsplan 2018-2021 is benoemd welke gebieden we belangrijk vinden als het gaat om de ontwikkeling van onze medewerkers. Ook de faciliteiten die de hogeschool biedt voor het volgen van opleidingen zijn in het professionaliseringsplan opgenomen.

**Van Hall Larenstein Academy (hierna: VHL Academy)**

De VHL Academy faciliteert de ontwikkeling van onze medewerkers door het gericht aanbieden van incompany opleidingen, trainingen en workshops die zijn afgeleid van de speerpunten van het professionaliseringsplan. De VHL Academy bestaat uit een coördinator, een HR-adviseur, een ondersteuner en een onderwijskundig beleidsmedewerker die allen beschikbaar zijn voor een deel van hun weektaak (in totaal 1,1 fte). In 2019 heeft de VHL Academy achttien verschillende opleidingen, trainingen en workshops georganiseerd waar in totaal 377 medewerkers aan hebben deelgenomen. Bij de opco-trainingen zijn ook de deelnemende studenten meegeteld.

Hieronder geven we inzicht in de verschillende opleidingen/trainingen en workshops.

**Basiskwalificatie Didactische Bekwaamheid (hierna: BDB)**

Om les te mogen geven moet iedere docent beschikken over de volgende basiskwalificaties: doceren, begeleiden van studenten, ontwerpen van onderwijs, toetsen en professioneel docentschap. Docenten die al langer in dienst zijn, zijn veelal didactisch bekwaam, maar voldoen nog niet aan de nieuwe eisen op het gebied van toetsen (basis kwalificatie examinering). 2019 is een overgangsjaar v.w.b. het aanbod van relevante opleidingen m.b.t. de BDB. De opleiding didactiek is in 2019 definitief afgesloten met een laatste groep deelnemers. In deze training was de Basis Kwalificatie Examinering (BKE) niet opgenomen. Eind 2019 is een eerste integrale opleiding BDB gestart (didactiek en BKE in één opleiding). De lesstof wordt hierdoor meer integraal aangeboden en bovendien bespaart het tijd voor de deelnemers.

Aan de laatste opleiding didactiek hebben tien deelnemers meegedaan. In 2019 zijn acht deelnemers (ook van eerdere trainingen) geslaagd voor het eindgesprek/portfolio; een deelnemer heeft tussentijds de hogeschool verlaten en een deelnemer heeft in december 2019 het eindgesprek. Voor drie deelnemers die wel recht hebben op een herkansing, maar nog geen eindgesprek hebben gehad, wordt een oplossing gezocht. Deze deelnemers kunnen niet langer terecht bij de aanbieder van de opleiding omdat het contract per 12 december 2019 is beëindigd. De eerste integrale opleiding BDB is half december gestart met dertien deelnemers.

**Basis Kwalificatie Examinering (hierna: BKE) en Senior Kwalificatie Examinering (hierna: SKE)**

Alle docenten die toetsen aanbieden en/of afnemen, lid zijn van een toetsingscommissie of een examencommissie moeten een BKE hebben. Voor nieuwe docenten is de BKE opgenomen in de integrale BDB-training. Voor zittende docenten blijft een training BKE de mogelijkheid om zich te bewamen in de nieuwe eisen op dit gebied. Voorzitters en secretarissen van de examencommissie moeten beschikken over een SKE-certificaat. In 2019 zijn vijf BKE-trainingen aangeboden. Aan deze trainingen hebben 44 collega's meegedaan. Na de training volgt het certificeringstraject, dat bestaat uit het opstellen van een portfolio dat wordt beoordeeld. Bij positieve beoordeling krijgt men het BKE certificaat. Uiteindelijk hebben 57 docenten in 2019 hun BKE-certificaat gehaald. In totaal hebben 199 docenten (72,5% van alle docenten) de BKE-training gevolgd, daarvan hebben 130 docenten (54%) ook het certificaat behaald. In 2019 hebben drie docenten aan de SKE-training deelgenomen.

**Opleidingscommissies (hierna: opco's)**

De professionalisering van de opco's is van belang om de beïnvloeding en inspraak van docenten en studenten te borgen. Wat doet een opco en hoe kun je kwaliteit van een opleiding beïnvloeden? Hoe ga je in gesprek met de directeur van een opleiding? Deze aspecten komen aan de orde in de opco-trainingen die op beide locaties wordt gegeven. In Velp wordt de training ook in het Engels verzorgd. In totaal hebben 31 opco-leden de training op een van de locaties gevolgd.

**Herstel balans en privé/werkdruk**

In dit kader zijn de volgende trainingen aangeboden:

- Effectief omgaan met tijd; deze training bestaat uit twee dagdelen en leert om doortastender en met energie aan het werk te blijven. Aantal deelnemers: 23.
- Werkplekergonomie; de workshop bestaat uit een uur algemene voorlichting en daarna voor alle deelnemers een individueel werkplekonderzoek. Aantal deelnemers: twintig
- Mindfulness; de cursus bestaat uit een reeks van vier sessies van 1,5 uur. Tijdens de sessies wordt ingegaan op vier verschillende pijlers. Aantal deelnemers: zestien.

**Taaltrainingen**

In dit kader zijn de volgende trainingen aangeboden:

- Engels voor facilitair medewerkers  
Doel van deze training is om facilitair medewerkers te ondersteunen in de omgang met internationale studenten en docenten. De training biedt een goede basis voor spreken in verschillende situaties en schrijven (e-mail contact). De training duurde acht weken van 1,5 uur per les. Aantal deelnemers: tien
- Engels voor ondersteunende medewerkers  
Deze training richt zich op alle ondersteunende medewerkers die zich willen ontwikkelen tot een B-1 of een B-2 niveau. Er is veel ruimte voor de eigen praktijk. Gedurende tien weken, twee uur per les. Aantal deelnemers: elf, die allen hun certificaat B-1 hebben behaald.
- Engels voor docenten  
De training richt zich op alle aspecten van lesgeven in het Engels. Naast de woordenschat vanuit de eigen vakdiscipline is er ook aandacht voor presentatietechnieken. De training bedraagt twee uur per week gedurende twintig weken. De studielast bedraagt twee tot vier uur per les. Aan deze training hebben vier docenten deelgenomen. Allen hebben hun certificaat C-1 gehaald.

**Studieloopbaanbegeleiding****Youth Mental Health First Aid (YMHFA)**

De training richt zich op het vergroten van de kennis over de diverse psychische aandoeningen onder jongeren en leert situaties beter in te schatten. Er zijn twee trainingen van vier maal 3,5 uur gegeven. Aantal deelnemers: zeventien.



### Onderzoek/onderwijs

Op beide locaties is de workshop sociaal wetenschappelijk onderzoek in het groene domein gegeven. In deze workshop komt het verschil tussen natuurwetenschappelijk en sociaalwetenschappelijk onderzoek aan de orde, zoals 'wanneer gebruik je welke vorm van onderzoek; hoe bewaak en beoordeel je de kwaliteit van sociaalwetenschappelijk onderzoek'. Aantal deelnemers: achttien.

### Financiën

- Financiële sturing (twee uur op locatie)  
In deze workshop komen de hoofdlijnen van de financiële sturing aan de orde: jaarplanning, inkomsten, de begroting en de vraag wanneer we verlies of winst maken. Er zijn vier workshops gegeven (drie in Leeuwarden, een in Velp) met in totaal 49 deelnemers.
- Financiële aspecten van projecten  
In deze workshop wordt enerzijds informatie verstrekt over de aandachtspunten en werkwijzen van de financiële aspecten van projecten. Deelnemers kunnen vooraf vragen stellen die in de workshop besproken kunnen worden. Er zijn drie workshops gegeven (twee in Leeuwarden, een in Velp) met in totaal 41 deelnemers.

### Maatwerk

Op verzoek van een team organiseert de VHL Academy een maatwerk workshop of training c.q. ondersteunt bij de organisatie daarvan. In 2019 zijn er vier verzoeken om ondersteuning gedaan:

- Workshop Herkennen van burn out (twaalf deelnemers)
- Traject feedback/elkaar aanspreken (dertig deelnemers)
- Training Interculturele communicatie (elf deelnemers)
- Workshop krachtige lichaamstaal (veertien deelnemers).

### Scholingskosten 2019

Vanuit de cao-afspraken reserveren we 6% van de loonsom voor professionalisering; 3% in tijd en 3% ten behoeve van de 'out of pocket'-kosten. De uren worden gereserveerd in de planning. De 'out of pocket'-kosten zijn voor 2019 begroot op € 835.980.- Onze gerealiseerde 'out of pocket'-kosten over 2019 bedragen € 681.350,-, dat is 82%.

### Planning basis-en professionaliseringsuren

Het basisrecht is conform de CAO vastgelegd op 3%. Tijdens de jaarlijkse gesprekken tussen leidinggevende en medewerker legt de medewerker verantwoording af over de ingezette basisuren en worden afspraken gemaakt over de in te zetten professionaliseringsuren. De uitputting hiervan wordt niet geregistreerd.

### Inzet professionalisering jaar 2019

In 2019 is binnen de professionalisering ingezet op:

Vakmatige opleidingen en congressen	412.430
Professionalisering teams	107.319
Didactiek	11.365
Toetsing en examinering	94.168
Coaching en intervisie	52.262
Interne opleidingen en cursussen	3.806
Totaal	681.350

Vanaf 2019 zijn de kosten van boeken en tijdschriften van de mediatheek (€ 31.855,-) niet meegenomen in de verantwoording van de scholingskosten. In het jaar 2018 waren deze kosten nog wel meegenomen.

### Loopbaanbeleid

#### Duurzame inzetbaarheid

Het zijn de mensen die Van Hall Larenstein maken. Daarom is het van belang dat medewerkers nu, maar ook in de toekomst, duurzaam inzetbaar blijven. De regeling Duurzame Inzetbaarheid (opgenomen in de CAO-HBO), ofwel de DI-regeling, is bedoeld om medewerkers in de gelegenheid te stellen afspraken te maken, die hen helpen om ook op de langere termijn het werk goed en met plezier te kunnen blijven doen. De dialoog over duurzame inzetbaarheid is verankerd in de jaarlijks terugkerende HR gesprekkencyclus.

In 2019 heeft een kwart (23.5%) van de medewerkers de DI uren opgenomen. Deze werden met name ingezet voor het bestedingsdoel: werk en privé balans. De overige medewerkers hebben aangegeven de uren te sparen en op een later moment in te zetten. Het gaat hierbij met name om het onderwijsgevende personeel. Er is een spaartegoed van 40.630 uur meegenomen naar het jaar 2020.

### Ontwikkelingen CAO en Arbeidsvoorwaarden

#### CAO Hbo 2018 – 2020

In het voorjaar van 2018 is een principeakkoord bereikt over een collectieve arbeidsovereenkomst. De nieuwe CAO voor het hbo heeft een looptijd van 1 april 2018 tot 31 maart 2020. De belangrijkste ontwikkelingen zijn loonsverhoging, aandacht voor werkdruk, meer verscheidenheid in arbeidsovereenkomsten, professionalisering en duurzame inzetbaarheid.

#### Lokaal Overleg

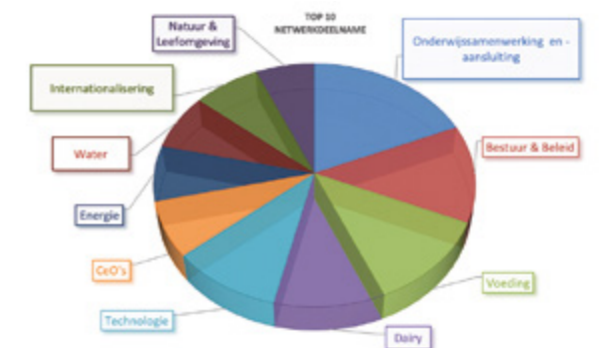
In het Lokaal Overleg bespreekt het college van bestuur samen met de vier werknemersorganisaties (AOB, UnieNFTO, FNV, CNV) de belangrijkste zaken met betrekking tot de rechtspositie van de medewerkers. In 2019 hebben drie overleggen plaatsgevonden. Onderwerpen van gesprek waren de decentrale arbeidsvoorwaardenmiddelen (DAM), het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO), de scholingskosten, de kwaliteitsafspraken, de organisatiestructuur, professionalisering en de belangrijkste ontwikkelingen van de hogeschool.

### Maatschappelijke verbindingen met externe stakeholders

De hogeschool organiseert proactief een dialoog met haar stakeholders en participeert in bestaande gremia met de stakeholders. Onze stakeholders zijn afkomstig uit het werkveld van toekomstige afgestudeerden, overheid (ministerie van LNV, ministerie van EZ en ministerie van OCW) en partners op het gebied van onderwijs, toegepast onderzoek en kenniscirculatie, zoals de NVAO. De doelen van onze samenwerkingen zijn onder meer gezamenlijk onderwijs verzorgen en onderzoek doen, stimuleren van de doorstroom in de beroepskolom, realiseren van een optimale aansluiting op de arbeidsmarkt, bijdrage leveren aan lokale economische, sociale en milieugerichte ontwikkelingen of activiteiten. Wij investeren in duurzame relaties met de beroepspraktijk, onder meer in de vorm van CoE's, 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. Daarom zijn regelmatig gesprekken gevoerd met externen. Zo is onder meer gesproken over de samenwerking en koers van de hoge-

school 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' adviseert over het totale onderzoeksportfolio en de kwaliteit van het onderzoek. 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 regelmatig om input om een goed beeld te krijgen van de tevredenheid over het onderzoek.



#### Nationale en regionale samenwerking

De hogeschool heeft haar strategische hogeschool brede netwerken bepaald, waarbij zij onderscheid maakt tussen bestuurlijke netwerken en samenwerkingsverbanden. In bestuurlijke netwerken vindt beleidsontwikkeling en planvorming plaats om een specifieke regio vanuit het hoger onderwijs duurzaam te versterken. 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. 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.





Samenwerkingen zijn onder meer: Topconsortium voor Kennis en Innovatie (TKI) Agri & Food, Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA, Kennisconsortium Gezonde Bodem, VNO-NCW, Nederlands Duitse Businessclub, Hohe Schule Rhein Waal en Gemeente Rheden. Van Hall Larenstein is ook 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, Food Valley en Kennisintensief Innovatief Ondernemerschap Gelderland.

In het Noorden van het land participeert Van Hall Larenstein onder meer in de volgende netwerken en samenwerkingsverbanden: MBO-HBO Overleg Noord-Nederland, Leeuwarden Studiestad, Club Diplomatique Fryslân, Noordelijk Landbouw Beraad, Vereniging Circulair Friesland, Dairy Valley en Agro Agenda Noord-Nederland.

Wij nemen deel aan diverse overleggen met andere hogescholen, mbo-scholen, middelbare scholen en universiteiten. De samenwerking met hogescholen en universiteiten wordt onder meer vormgegeven binnen enkele opleidingen en de samenwerking in CoE's. Binnen het cluster opleidingen Life Sciences and Technology werkt Van Hall Larenstein samen met de NHL Stenden hogeschool.

#### Internationale samenwerking

De speerpuntlanden van Van Hall Larenstein zijn: Brazilië, China, Duitsland, Ethiopië, India, Indonesië, Roemenië, Spanje 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. In 2019 is een herordening gemaakt in speerpuntlanden. China, Duitsland, Ethiopië, India, Indonesië en Roemenië krijgen nu meer aandacht. In onderstaande tabel geven we een overzicht van onze activiteiten en resultaten in deze zes speerpuntlanden.

Speerpuntland	Samenwerkingspartners	Gezamenlijke activiteiten
<b>China</b>	China Agricultural University (CAU), Yunan Agricultural University (YAU), Sichuan University (SU), Tianmu Lake Polytechnic, Jiangsu Liyang Polytechnic, New Hope Dairy en Wetskills	Onder meer studentenuitwisseling t.b.v. Elite Cattle Program, instroom van 2+2 studen bij International Food & Flower, Food Science, Food Technology en IDM, samenwerking in 'Living Labs' en stages.
<b>Duitsland</b>	Brandenburgisch Technische Universität en internationale samenwerking Project Social Entrepreneurship for Local Change met Roemenië, Duitsland, Spanje	Onder meer samenwerking Forensische Wetenschappen, Erasmus Plus project Community Learning (samen met partners uit Duitsland, Roemenië en Estland), studenten- en stafuitwisseling en integratie van project 'Social Entrepreneurship for Local Change' in opleiding Management van de Leefomgeving.
<b>Ethiopië en Kenia</b>	Borderless Netwerk Ethiopia, Aksum University, Jimma University (Ethiopië); USIU (Kenia) en samenwerking in project 'Dryland rehabilitation Axum/Mekelle Project Bio-sensoren in poaching' (Kenia)	Onder meer acquisities projecten binnen het 'Orange Knowledge Program' (OKP) van Nuffic, stafuitwisseling, Phd-trajecten, afstudeeropdrachten, stages, workshops en trainingen.
<b>India</b>	Baramati Agricultural Development Trust (ADT), PDM University, Kerala University en Maharashtra	Onder meer studenteninstroom via 2+2, 3+1, certificates en aanschuifonderwijs, samenwerking in Living labs en binnen Hortitech India Partners, train-the-trainer programs, stages, onderzoek naar verregaande samenwerking, gezamenlijke presentaties aan de Wereldbank in Delhi en de Maharashtra SMART (Wereld Bank) project organisation, participaties in handelmissies.
<b>Indonesië</b>	Institut Teknologi Bandung (ITB in Bandung), Living Lab Water Indonesia (ITB, HZ University of Applied Sciences, ea.), Institut Pertanian Bogor, Politeknik Pertanian Negeri Kupang, UNLAM Kalimantan, Sarawak Forestry Corporation SDN. BHD (Sarawak - Maleisie), Aliet Green (Yogyakarta), ICCO (Semarang), Ministry of Environment and Forestry (MoEF), Ministry of Research and Higher Education (MORHE), Borderless Netwerk Indonesia	Onder meer studenten- en stafuitwisseling, samenwerking in Living Labs, presentaties, gastlessen, workshops en trainingen, inventarisatie voor een 'joint master' Agricultural Production Chain Management-Forest chains, uitbreiding voor Sarawak 'joint research' project in 'sustainable forestry', stages, afstudeertrajecten en studentonderzoeken, gezamenlijke project- en institutionele samenwerkingsvoorstellen.
<b>Roemenië</b>	Borderless Network, Roemenie landentafel, Miroslava agriculture highschool, ADR en SNN in NER, USV- Suceava universiteit	Onder meer samenwerkingsovereenkomst Roemeens ministerie en ministerie van LNV m.b.t. versterking groen onderwijs, oprichting van taskforce, samenwerking gericht op versterking van voedsel-technology onderwijs van Miroslava, samenwerking in Noord Oost Roemenië (NER) t.b.v. project 'rural entrepreneurship', stakeholderanalyse, afstudeeropdrachten, IDM booth camp in Noord Oost Roemenië voor 100 studenten en coaches, studentenparticipatie in multidisciplinaire internationale teams bij Wetskills Romania.

Tabel 12 Behaalde resultaten per speerpuntland in 2019





### Alumni

De strategie met betrekking tot alumni en -verenigingen is eind 2017 met de alumniverenigingen VVA-Larenstein en Aristaeus opnieuw samen vastgesteld, gebaseerd op het bestaande alumni-beleid van de hogeschool en gericht op de voorgenomen fusie van de alumniverenigingen. De missie van Van Hall Larenstein daarbij is en blijft: Het creëren, het onderhouden en het versterken van langdurige en wederzijdse relaties, die waardevol zijn voor zowel alumni en hogeschool als voor de alumni onderling. De gezamenlijke strategie omvat het bijhouden en beheren van het alumni-netwerk, een platform voor bijscholingsaanbod, onderling contact en promotie van het werkveld en opleidingen. De hogeschool continueert de bijdrage aan de gezamenlijke alumnivereniging(en) voor het verzorgen van activiteiten die werkveld en alumni dicht bij de opleidingen en studenten brengen (en visa versa). Ook in 2019 waren dat onder meer een carrièredag op elk van de locaties, excursies waar ook studenten aan mee mogen doen, bemiddeling voor gastlezingen en bijdragen op open dagen en de verkiezing van de alumnus van het jaar. Een alumni-medewerker van de hogeschool is de contactpersoon voor het verder stroomlijnen van deze gezamenlijke activiteiten en het versterken van de relatie met de opleidingsactiviteiten. De daadwerkelijke fusie van de alumniverenigingen is in 2019 nog niet gerealiseerd, maar alle voorbereidingen zijn getroffen om dat in 2020 te formaliseren. De dagelijkse gang van zaken bij de alumniverenigingen is wel al samengevoegd.

### MKB-loket

Om de verbinding tussen onze externe stakeholders, zoals bedrijven, provincies en gemeentes, en de hogeschool te versterken is het MKB-loket ingericht. Doel van dit initiatief is om hen gericht de mogelijkheid te geven hun vragen en praktijkissues aan ons voor te leggen en deze binnen de hogeschool te borgen. Op die wijze kunnen we vragen uit het werkveld goed opvolgen en begeleiden naar een verhelderend antwoord en mogelijk zelfs komen tot succesvolle samenwerkingen en co-creatie in onderzoek, stages, werkplekken en in het onderwijs. Deze wijze van samenwerking draagt bij aan de innovatiekracht van de regio en de versterking van het onderwijs. In 2019 is de opzet van het MKB-loket geëvalueerd. Uit de evaluatie maken we op dat veel MKB-ondernemingen zich met een onderzoeksvraag melden. In meerdere gevallen is dan contact gelegd tussen lectoren en onderzoekers van de hogeschool en de desbetreffende onderneming. Hieruit zijn veelal specifiekere samenwerkingen ontstaan.



# Planet

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

Van Hall Larenstein wil een belangrijke bijdrage leveren aan een duurzame wereld. Daarom is het van belang als organisatie zelf zo duurzaam mogelijk te opereren, bijvoorbeeld in energieverbruik, afvalverwerking en watergebruik. We vatten dit samen onder de noemer duurzame bedrijfsvoering. Daarbij houden we rekening met de drie aspecten van duurzaamheid; people, planet en profit. In het Instellingsplan 2018-2021 hebben we als doel gesteld een totale CO<sub>2</sub>-reductie van minimaal 10%. De visie is om een goede balans te creëren tussen people, planet en profit. Om kaders te geven hoe bijvoorbeeld duurzame mobiliteit het beste kan worden vorm gegeven is een mobiliteitsbeleid opgesteld. Eén van de manieren hoe we reizen beperken, terwijl we wel in verbinding zijn, is door veel gebruik te maken van Skype en Video-Conference. Duurzaamheid met betrekking tot reizen wordt in 2020 verder geconcretiseerd in een hernieuwd mobiliteitsbeleid.

## Energie-efficiëntieplan (hierna: EEP)

Het EEP wordt iedere vier jaar opgesteld in het kader van de MJA3 waar de hogeschool zich aan heeft geconformeed. Aan de hand van het EEP worden in jaarplannen de energie-efficiëntie maatregelen beschreven. In het najaar van 2017 is ons EEP 2017-2020 door de RVO positief beoordeeld. In dit plan geven wij aan met welke energiebesparende maatregelen wij in de periode 2017-2020 ieder jaar 2% energie efficiëntie gaan realiseren.

## Gebiedsontwikkeling

Van Hall Larenstein organiseert en beheert de duurzame ontwikkeling van het grondgebied Duurzaam Kennislandgoed Larenstein (Velp) en de Stadstuin Potmarge (Leeuwarden) om de natuurlijke omgeving van beide vestigingen te versterken (bijvoorbeeld met bijen-, vogel- en vlindervriendelijke groenbeheer en met het afkoppelen van het regenwater naar het riool). De hogeschool doet dit samen met haar studenten en onderzoekers, met nabijgelegen groene scholen zoals Helicon in Velp en Nordwin College in Leeuwarden, met de gemeentes (Rheden en Leeuwarden) en andere externe stakeholders in de omgeving.

## Duurzaam Kennislandgoed Larenstein

Van Hall Larenstein en Helicon hebben de ambitie om Landgoed Larenstein een duurzaam kennislandgoed te laten zijn. De missie, visie en het bijbehorende masterplan van het kennislandgoed zijn vastgesteld waarbij de bijdrage aan duurzaamheid de leidraad heeft gevormd. In 2017 is het masterplan besproken en gedeeld met personeel van de beide instellingen, de buurt en gemeente Rheden. Tevens zijn er al aanvragen voor onderzoek en onderwijs op het landgoed ontvangen. De stroomlijning van aanvragen is ondergebracht bij de door de stuurgroep ingestelde commissie Ruimteaanvraag op Landgoed Larenstein. Het definitieve ontwerp is in juli 2018 door de stuurgroep vastgesteld. Naast experts zijn ook docenten en studenten van Tuin- en Landschapsinrichting en Land- en Watermanagement hierbij betrokken. Er is een werkgroep Duurzaam Kennislandgoed Larenstein gestart waarin onderwijs, facilitaire dienst en communicatie met elkaar aan tafel zitten. De werkgroep is betrokken bij de realisatie van het definitief ontwerp, evenementen en het beheerplan.

Het wijzigen van het bestemmingsplan is de eerstvolgende stap. De procedure die gemiddeld een jaar duurt, is inmiddels opgestart. De provincie Gelderland en de Stichting BCO leveren een financiële bijdrage. Binnen het huidige bestemmingsplan wordt 'Voedselbos Larenstein' ontwikkeld door Van Hall Larenstein en Helicon en is daarmee een eerste uitwerking van het masterplan. Het initiatief voor een duurzaam voedselsysteem op 'Landgoed Larenstein' komt van het lectoraat Duurzame Voedsellandschappen in Stedelijke Regio's. In 2019 hebben deskundigen in een geanimeerde expertmeeting hun visie gegeven op het Voedselbos Larenstein. Op 10 oktober, dag van de duurzaamheid, zijn de eerste bomen geplant door CvB-voorzitter Peter van Dongen, Helicon Velp directeur Arjen Jaarsma en studentendispuut Quercus. Tijdens de aansluitende Oogstborrel kwam de samenwerking tussen de twee instituten goed uit de verf waarbij door studenten gemaakte hapjes werden geserveerd. Het vervolg van de aanplant is in 2020.

## Stadstuin Potmarge Leeuwarden

Deze ruimte bestaat uit een letterlijk speelveld in de vorm van de terreinen van de stakeholders. Doel is om bij elkaar over de schutting te kijken en om in gezamenlijkheid (twee of meer partijen) activiteiten te ontplooiën waarbij meerdere partijen elkaar nodig hebben en versterken. Dus gebruik maken van elkaars terrein en kennis, tijd en inzet beschikbaar stellen om te innoveren. Er is afgesproken dat deze innovaties liggen op de thema's: voedsel, energie, water en welzijn/ 'Healthy Ageing'. Ook docenten en studenten zijn betrokken.

De inrichting wordt vormgegeven vanuit een balans tussen People, Planet en Profit. Onder leiding van een stuurgroep van stakeholders wordt gewerkt aan de derde fase van de Stadstuin Potmarge: het StadsLab 3.0. Ontwerpers werken in de Potmarge zone samen met partijen waaronder mbo- en hbo-studenten. Daarbij zijn de beoogde resultaten onder meer:

- Toegankelijkheid en levendigheid verder verbeteren.
- Realiseren van gezamenlijke verantwoordelijkheid voor met name de groene en blauwe onderdelen van het gebied.
- Meerwaarde van samenwerking en belangen helder krijgen.
- Een aantal concrete producten en PR-materiaal.
- Een jaarprogramma voor de korte termijn en een lange termijnvisie.

Voor ontwikkeling van de derde fase van de stadstuin Potmarge is een bescheiden subsidie toegekend.



## Agora als groen verblijfsgebied

Voor het herontwerp van ons eigen buitenterrein hebben we in nauwe samenwerking met het Nordwin College een programma van eisen opgesteld. Integrale aansluiting bij het ontwerp van de Stadstuin Potmarge staat voorop. De eerste fase van de uitvoering is gestart. In deze fase wordt de Agora (het plein) omgevormd tot een groen verblijfsgebied. Parkeren wordt teruggedrongen. Het wordt een prettige, duurzame verblijfsruimte met meer ruimte voor groen.

## Inkoop

De kaders voor inkoop zijn gelijk aan de kaders in 2018, inclusief de duurzaamheidsambities. In alle aanbestedingen is duurzaamheid als gunningcriterium opgenomen. Er wordt volledig digitaal aanbesteed. In het afgelopen jaar zijn er geen afgeronde aanbestedingen en ook nog geen nieuwe aanbestedingen gestart.

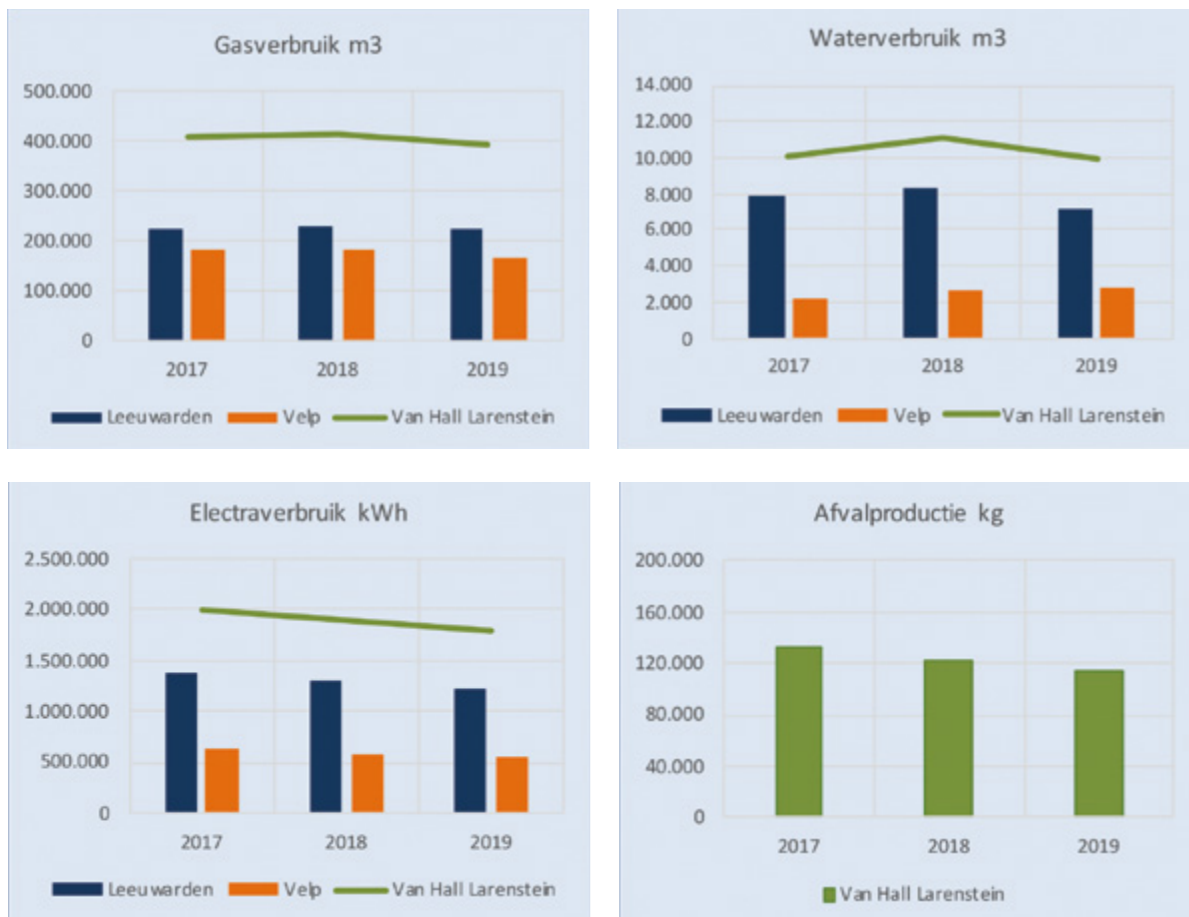
## Energie

Het totale elektraverbruik is in 2019 met 5,4% gedaald. Ook het gasverbruik is met 5,3% gedaald. In de zomer van 2019 zijn 890 extra zonnepanelen op het dak van de locatie in Velp gelegd. Naar verwachting zal de totale opwekking bijna 40% van het elektriciteitsverbruik van Velp gaan leveren. Het waterverbruik is met 11% gedaald en komt daarmee onder het niveau van 10.000 m<sup>3</sup>. Eind 2019 is in Leeuwarden een thermografische inspectie uitgevoerd om te onderzoeken of er zich nog warmtelekken in de schil bevinden. Op enkele kleine lekkages en tochtstroken na zijn er geen grote onregelmatigheden aangetroffen. Begin 2020 zal ook in Velp een thermografische inspectie worden uitgevoerd.



We willen graag het restafvalpercentage verder reduceren. Daartoe zijn aanpassingen in het huidige afvalcontract wenselijk. Voornamelijk is het lastig gebleken om deze verbeteringen door te voeren. Desondanks is er wel een afname van 6,3% van het totale aantal kg op beide vestigingen. Vanaf 2021 zal een nieuwe contractperiode ingaan. In de nieuwe aanbesteding zal het 'scheiden en reduceren' van afval een belangrijke pijler zijn.

	Elektriciteit kWh	Gas m <sup>3</sup>	Zonnepanelen kWh	Water m <sup>3</sup>
Leeuwarden	1.224.980	226.649	22.570	7.099
Velp	562.427	165.020	49.850	2.777
<b>Totaal</b>	<b>1.787.407</b>	<b>391.669</b>	<b>72.420</b>	<b>9.876</b>



Tabel 12 GWE-verbruik 2019





# Profijt

Om onze toegevoegde waarde te kunnen leveren en ook in de toekomst te kunnen blijven leveren, is het nodig dat we financieel gezond zijn en blijven. In dit hoofdstuk verantwoorden wij ons financieel beleid en de behaalde resultaten.

## Resultaat 2019

Dit betreft het resultaat van Stichting Van Hall Larenstein en haar groepsmaatschappij Stichting WAC. De geconsolideerde jaarrekening 2019 sluit af met een positief resultaat van € 969.000 en is daarmee € 51.000 negatiever uitgevallen dan was begroot.

## Liquiditeit

De liquiditeit uitgedrukt in de current ratio bedraagt 0,75 en ligt daarmee behoorlijk hoger dan de norm-current ratio van 0,5. Daarbij is sprake van een gezonde financiële positie. Hierbij wordt namelijk rekening gehouden met de structurele post aan vooruit ontvangen collegegelden en projectgelden.

Het saldo van de liquide middelen per 31 december 2019 bedraagt € 7,2 mln. Dit betreft een ABN-AMRO rekening waarvan de middelen ter vrije beschikking staan. De BNG depositorekening is opgenomen onder de financiële vaste activa.

Daarnaast is een rekening-courantkrediet van € 1,0 mln. beschikbaar bij ABN-AMRO Bank waarvan per balansdatum geen gebruik wordt gemaakt.

## Solvabiliteit

De solvabiliteit bedraagt per 31 december 2019 34,3% en is met 1,2% gestegen ten opzichte van 31 december 2018.

Het begrote solvabiliteitsratio per 31 december 2019 bedroeg 34,5%. Dit betekent dat de gerealiseerde 0.2% lager uitvalt. Dit wordt veroorzaakt doordat het balans-totaal hoger uitvalt dan was begroot.

De solvabiliteit ligt derhalve ruim boven het interne normpercentage van 31%.

Het gaat niet alleen om het behalen van de resultaten op zich, maar ook om de toegevoegde waarde die wordt geleverd.



## Geconsolideerde balans

Na bestemming van het netto resultaat.

	31-12-2019	31-12-2018
<b>ACTIVA</b>		
<i>Vaste activa</i>		
Materiële vaste activa	34.999	34.728
Financiële vaste activa	2.170	2.894
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>37.169</b>	<b>37.622</b>
<i>Vlottende activa</i>		
Voorraden	181	268
Vorderingen en overlopende activa	6.095	6.657
Liquide middelen	7.217	4.914
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>13.493</b>	<b>11.839</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>50.662</b>	<b>49.461</b>
<b>PASSIVA</b>		
<i>Eigen vermogen</i>		
Algemene reserves	17.364	16.395
Bestemde reserve	0	0
<b>Eigen vermogen</b>	<b>17.364</b>	<b>16.395</b>
Voorzieningen	3.160	2.240
Langlopende schulden	12.121	13.444
Kortlopende schulden	18.017	17.382
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>50.662</b>	<b>49.461</b>

Bedragen x € 1000,-



## Geconsolideerde staat van baten en lasten

	Resultaat 2019	Begroting 2019	Resultaat 2018
<b>BATEN</b>			
Rijksbijdrage EZ	38.355	37.329	35.268
Overige overheidsbijdragen en subsidies	85	0	287
College-, cursus-, les- en examengelden	9.068	8.200	9.158
Baten werk in opdracht van derden	5.995	9.659	7.017
Overige baten	2.961	4.003	3.234
<b>Totaal baten</b>	<b>56.464</b>	<b>59.191</b>	<b>54.964</b>
<b>LASTEN</b>			
Personeelslasten	38.924	38.716	37.524
Afschrijvingen	2.374	2.353	2.168
Huisvestingslasten	1.857	2.697	2.341
Overige lasten	12.026	13.999	11.932
<b>Totaal lasten</b>	<b>55.181</b>	<b>57.765</b>	<b>53.965</b>
<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>			
Financiële baten en lasten	-314	-406	-291
<b>RESULTAAT</b>	<b>969</b>	<b>1.020</b>	<b>708</b>
Belastingen	0	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0	60
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>969</b>	<b>1.020</b>	<b>708</b>
Resultaat aandeel van derden	0	0	0
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>969</b>	<b>1.020</b>	<b>708</b>

Bedragen x € 1000,-



## 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 van de locaties Velp en Leeuwarden. Deze verbouwingkosten worden jaarlijks in de exploitatie opgevangen door het wegvallen van de (externe) huur van het Forumgebouw in Wageningen sinds 2015.

De gerealiseerde investeringen in 2019 bedragen € 2,2 mln. Dit betreft de investeringen gebouwen € 1,1 mln. en inventaris en apparatuur € 1,1 mln.

Voor 2019 was in de begroting voor € 1,0 mln. aan investeringen in inventaris en apparatuur opgenomen.

De investeringen in 2019 vallen € 1,1 mln. hoger uit dan is begroot doordat de kosten voor groot onderhoud vanaf 2019 als investering in plaats van kosten worden aangemerkt (€ 0,6 mln.) op basis van de Richtlijnen voor Jaarverslaggeving. Daarnaast is er in 2019 voor € 0,5 mln. geïnvesteerd in het voedingsapplicatiecentrum in Leeuwarden. Deze investering was gepland in 2019, maar door vertragingen, heeft deze investering in 2020 plaatsgevonden.

Conform de missie van de Hogeschool maken de duurzame en groene investeringen een belangrijk deel uit van de gerealiseerde investeringen in 2019.

## Treasurybeleid

Van Hall Larenstein heeft zich in 2019 gebaseerd op haar eigen Treasury statuut, waarbij de Regeling Beleggen en Belenen door Instellingen voor onderwijs en onderzoek als uitgangspunt is genomen. 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 2019 gehandeld binnen de Regeling Beleggen en belenen door Instellingen voor onderwijs en onderzoek. In de tussentijdse rapportages is een toelichting gegeven op de financiële ontwikkeling van de hogeschool. Op 31 december 2019 heeft Van Hall Larenstein een lening uitstaan bij Stichting WAC die voldoet aan de regeling. Ook de afgesloten kredietfaciliteit met ABN-AMRO Bank is conform de regeling.

De onder financiële vaste activa opgenomen BNG depositorekening, met een saldo van € 2,2 mln. per 31 december 2019, 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 tot einde looptijd van de lening.

ABN-AMRO Bank heeft een kredietfaciliteit verstrekt met een oorspronkelijke hoofdsom van € 12,0 mln., bestaande uit een langlopende lening van € 11,0 mln. en een rekening-courantkrediet van € 1,0 mln. Ter zekerheidsstelling is 1<sup>e</sup> hypotheekrecht verstrekt op het gebouw van locatie Leeuwarden.

## 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 subsidieverstrekking uit het publieke domein, zoals LNV, Nuffic, Provincies, EU e.d. Bij deze subsidieverstrekkingen zijn de tarieven (c.q. de grondslag ervan) in de subsidievoorwaarden vastgesteld.

## Declaraties vergoedingen en diensten individuele bestuurders

Onderstaand een overzicht van de declaraties c.q. vergoedingen aan de bestuursleden over het verslagjaar 2019:

bedragen x € 1	Drs. P.C.A. van Dongen	Drs. A.C. Keizer-Mastenbroek	Dr. C.H.E. Kwakman	Drs. J. van Iersel
Representatiekosten	351	153	26	0
Reiskosten binnenland	119	86	1.008	1.081
Reiskosten buitenland	0	0	0	4.953
Congressen, cursussen	38	0	0	0
<b>Totaal</b>	<b>508</b>	<b>239</b>	<b>1.034</b>	<b>6.034</b>

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

## Relevante nevenfuncties leden College van Bestuur

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

	Relevante nevenfuncties
<b>Drs. J. van Iersel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht Frion</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Catent</li> <li>• Lid Strategic Board Ageing Network Northern Netherlands</li> <li>• Bestuurder Simulator Training Nautisch Onderwijs</li> <li>• Bestuurslid Freonen Fossyl Fry Fryslan</li> <li>• Gekoppeld aan functie:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lid Bestuur (penningmeester) Stichting Steun Bosbouw en Cultuur-technisch Onderwijs (BCO)</li> <li>- Voorzitter raad van toezicht Stichting Waterapplicatiecentrum (WAC)</li> <li>- Lid raad van toezicht Centre of Expertise Water Technology (CEW)</li> <li>- Secretaris penningmeester Stichting Kennisintensief Innovatief Ondernemerschap Gelderland (SKIOG)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Dr. C.H.E. Kwakman</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Bestuur Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA</li> <li>• Lid Bestuur Stichting De Nieuwe Meso (vakblad voor leiderschap in het onderwijs)</li> <li>• Gekoppeld aan functie:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen</li> </ul> </li> </ul>

## Continuïteitsparagraaf en toekomstparagraaf

Van Hall Larenstein heeft als rechtsvorm een stichting. 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

	Realisatie	Begroting/Prognose			
(bedragen x € 1.000)	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
<b>ACTIVA</b>					
Immateriële vaste activa	0	0	0	0	0
Materiële vaste activa	34.999	33.972	33.472	32.872	31.972
Financiële vaste activa	2.170	1.460	727	0	0
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>37.169</b>	<b>35.432</b>	<b>34.199</b>	<b>32.872</b>	<b>31.972</b>
<b>Vlottende activa</b>					
Voorraden	181	250	220	220	220
Vorderingen	6.095	6.700	6.700	6.700	6.700
Liquide middelen	7.217	5.103	4.503	4.503	4.503
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>13.493</b>	<b>12.053</b>	<b>11.423</b>	<b>11.423</b>	<b>11.423</b>
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>50.662</b>	<b>47.485</b>	<b>45.622</b>	<b>44.295</b>	<b>43.395</b>
<b>PASSIVA</b>					
<b>Eigen vermogen</b>					
Algemene reserves	17.364	17.664	17.964	18.264	18.564
<b>Eigen vermogen</b>	<b>17.364</b>	<b>17.664</b>	<b>17.964</b>	<b>18.264</b>	<b>18.564</b>
Voorzieningen	3.160	2.950	2.750	2.650	2.550
Langlopende schulden	12.121	10.799	9.476	8.150	7.550
Kortlopende schulden	18.017	16.072	15.432	15.231	14.731
<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>50.662</b>	<b>47.485</b>	<b>45.622</b>	<b>44.295</b>	<b>43.395</b>
<b>Solvabiliteitsratio</b>	<b>34,3%</b>	<b>37,2%</b>	<b>39,4%</b>	<b>41,2%</b>	<b>42,8%</b>
<b>Current ratio</b>	<b>0,75</b>	<b>0,75</b>	<b>0,74</b>	<b>0,75</b>	<b>0,78</b>

### Solvabiliteitsratio

De verwachting is dat Van Hall Larenstein jaarlijks een rendement draait van € 0,3 mln. waardoor het eigen vermogen jaarlijks toeneemt. Voor 2020 is een rendement begroot van € 0,3 mln.

De verwachting is dat het balanstotaal jaarlijks af zal nemen doordat de boekwaarde van de gebouwen

afneemt (betreft afschrijving op de verbouwingen van de locaties Leeuwarden en Velp) en de afloop van de lening BNG die vanuit de deposito BNG (opgenomen onder financiële vaste activa) wordt afgelost. De verwachting is dat het solvabiliteitsratio zal stijgen van 34% eind 2019 naar 43% eind 2023. Van Hall Larenstein hanteert een interne norm van 31%.



**Current ratio (liquiditeit)**

De verwachting is dat deze ratio de komende jaren op het niveau van eind 2019 zal blijven, tussen 0,74 en 0,78. Van Hall Larenstein hanteert een interne norm van 0,50. De verwachte current ratio ligt daarmee ruim boven deze norm.

**Materiële vaste activa**

Het saldo ultimo 2019 bedraagt € 35,0 mln. Dit is inclusief de verbouwingen van de locatie Leeuwarden en Velp voor € 14,2 mln. uit voorgaande jaren. In het meerjaren-investeringsplan voor de komende 5 jaren is jaarlijks een bedrag van € 1,5 mln. aan vervangings- en uitbreidingsinvesteringen begroot. Dit is inclusief investeringen in verband met groot onderhoud van € 0,5 mln., die vanaf 2019 als investering in plaats van kosten worden aangemerkt. De verwachting is dat de boekwaarde de komende jaren jaarlijks met gemiddeld plm. € 0,7 mln. zal afnemen, doordat de afschrijvingskosten hoger uitvallen dan de investeringen, met name veroorzaakt door de afschrijvingskosten op de verbouwingen.

**Financiële vaste activa**

Dit betreft de depositorekening van de BNG. Dit saldo staat niet ter vrije beschikking van Van Hall Larenstein. Vanuit de depositorekening wordt de jaarlijkse aflossingsverplichting van de lening BNG van € 0,7 mln. betaald. Het kortlopend gedeelte van de deposito van € 0,7 mln. is opgenomen onder de vorderingen. Eind 2022 bedraagt het saldo van BNG depositorekening nihil.

**Vlottende activa**

Het saldo ultimo 2019 bedraagt € 13,5 mln. en de verwachting is dat het saldo vanaf 2021 rond € 11,4 mln. zal liggen. Dit wordt met name veroorzaakt door de verwachte afname van het saldo van de liquide middelen van € 7,2 mln. naar € 4,5 mln. door de verwachte daling van vooruitontvangen bedragen van derden uit onderzoeksprojecten en door afname van de overige kortlopende schulden.

**Eigen vermogen**

Het begrote resultaat over 2020 bedraagt € 0,3 mln. en voor de jaren daarna € 0,3 mln. Deze verwachte resultaten worden volledig toegevoegd aan het eigen vermogen. Er is geen bestemmingsreserve gevormd en de algemene reserve betreft alleen publieke middelen.

**Voorzieningen**

Het saldo van de voorzieningen ultimo 2019 bedraagt € 3,2 mln. en de verwachting is dat dit richting eind 2023 zal afnemen naar € 2,6 mln. Dit betreffen de voorzieningen voor WW/BW, WIA, jubilea, werktijdvermindering senioren en duurzame inzetbaarheid. De verwachting is dat de WW/BW voorziening de komende jaren gemiddeld € 0,2 mln. hoger uitvalt dan eind 2019 en dat de WIA voorzieningen en voorziening werktijdvermindering gemiddeld € 0,6 mln. lager uitvallen dan ultimo 2019. Voor de duurzame inzetbaarheid is alleen een voorziening gevormd voor de medewerkers die hebben aangegeven gebruik te maken van sabbatical leave.

**Langlopende schulden**

Hieronder zijn twee langlopende leningen begrepen met een saldo ultimo 2019 van € 12,1 mln., bestaande uit BNG € 2,2 mln. en ABN-AMRO Bank € 9,9 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 jaarlijkse aflossingsverplichting van de lening met ABN-AMRO Bank bedraagt € 0,6 mln. De verwachting is dat de komende jaren geen extra financieringsbehoefte benodigd is en dat de huidige kredietfaciliteit van ABN-AMRO Bank ruim voldoende is om aan alle financiële verplichtingen te voldoen.

**Kortlopende schulden**

De verwachting is dat dit saldo afneemt van € 18,0 mln. eind 2019 naar € 14,7 mln. eind 2023. Dit betreft met name de verwachte afname van de vooruitontvangen subsidies van onderzoeksprojecten waarvan Van Hall Larenstein penvoeder is.

**Meerjarige staat van baten en lasten**

	Realisatie		Begroting/Prognose		
	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023
<i>(bedragen x € 1.000)</i>					
<b>BATEN</b>					
Rijksbijdrage EZ	38.355	39.902	39.900	39.900	39.900
Overige overheidsbijdragen en subsidies	85	0	0	0	0
College-, cursus-, les- en examengelden	9.068	8.665	8.700	8.700	8.700
Baten werk in opdracht van derden	5.995	8.596	6.400	6.400	6.400
Overige baten	2.961	2.660	2.800	2.800	2.800
<b>Totaal baten</b>	<b>56.464</b>	<b>59.823</b>	<b>57.800</b>	<b>57.800</b>	<b>57.800</b>
<b>LASTEN</b>					
Personeelslasten	38.924	39.871	39.850	39.850	39.850
Afschrijvingen	2.374	2.540	2.700	2.750	2.800
Huisvestingslasten	1.857	2.099	2.100	2.100	2.100
Overige lasten	12.026	14.741	12.610	12.590	12.570
<b>Totaal lasten</b>	<b>55.181</b>	<b>59.251</b>	<b>57.260</b>	<b>57.290</b>	<b>57.320</b>
<b>SALDO BATEN EN LASTEN</b>	<b>1.283</b>	<b>572</b>	<b>540</b>	<b>510</b>	<b>480</b>
Financiële baten en lasten	-314	-272	-240	-210	-180
<b>RESULTAAT</b>	<b>969</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
Belastingen	0	0	0	0	0
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>969</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
Resultaat aandeel van derden	0	0	0	0	0
<b>NETTO RESULTAAT</b>	<b>969</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>Rentabiliteitsratio</b>	1,7%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%

**Analyse resultaat 2019**

De geconsolideerde jaarrekening sluit af met een positief resultaat over 2019 van € 969.000 en is daarmee -/- € 51.000 negatiever uitgevallen dan was begroot. Voor een nadere analyse verwijzen we naar de jaarrekening 2019 van Stichting Van Hall Larenstein.

**Baten**

De verwachting is dat de baten van € 56,5 mln. in 2019 toenemen naar € 57,8 mln. in 2023, een toename van € 1,3 mln. De verwachting is dat de 'baten werk in opdracht van derden' in 2020 fors zal toenemen ten opzichte van 2019, met € 2,6 mln. in verband met afron-

ding van een aantal penvoedersprojecten. Vanaf 2021 is de verwachting dat de 'baten werk in opdracht van derden' weer op het niveau van het jaar 2019 liggen.

De verwachting is dat de rijksbijdrage met € 1,5 mln. zal toenemen. Dit betreft stijging van de studentgebonden financiering, compensatie van de loonkosten op basis van CAO en hogere studievoorschotmiddelen. Daartegenover staat de daling van de collegegelden met € 0,4 mln. als gevolg van de lagere instroom van studenten per 1 oktober 2019 ten opzichte van het voorgaande jaar.

**Studentenaantallen**

Onderstaand het verwachte verloop van de studentenaantallen voor de jaren 2019 tot en met 2023.

	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal studenten (incl. Masters)	4.376	4.400	4.400	4.400	4.400

Het totaal aantal studenten per 1 oktober 2018 bedraagt 4.376 inclusief masterstudenten. In de meerjarenbegroting is het uitgangspunt dat de studentenaantallen jaarlijks gemiddeld rond 4.400 studenten ligt.

**Personele lasten**

De verwachting is dat de personele lasten, die in 2019 € 38,9 mln. bedragen, stijgen naar € 39,9 mln. in 2022. Onderstaand een overzicht van de verwachte ontwikkeling van het aantal fte's en medewerkers van 2019 tot en met 2023.

	2019	2020	2021	2022	2023
Bestuur (Directie)	11	11	11	11	11
Onderwyzend personeel	304	304	304	304	304
Ondersteunend personeel	134	134	134	134	134
Totaal aantal fte's	449	449	449	449	449
Totaal aantal medewerkers	563	563	563	563	563

Het aantal fte's in 2019 bedraagt 449 (563 medewerkers). De verwachting is dat het aantal fte's in en vanaf 2020 op hetzelfde niveau blijft.

<sup>15</sup> ± €8 mln. hiervan is vanwege penvoedersprojecten

**Huisvestingsbeleid**

In 2015 en 2016 zijn de locaties Velp en Leeuwarden verbouwd voor een bedrag van € 14,2 mln. Beide gebouwen zijn in eigendom van Stichting Van Hall Larenstein. De verwachting is dat de afschrijvingslasten vanaf 2020 jaarlijks met € 0,1 mln. gaan toenemen als gevolg van de investeringen in het voedingsapplicatiecentrum c.q. laboratoriumfaciliteiten en doordat kosten groot onderhoud vanaf 2019 aangemerkt worden als investeringen in materiele vaste activa. De verwachting is dat het jaarlijkse onderhoud op basis van het meerjarenonderhoudsplan € 1,0 mln. bedraagt, waarvan gemiddeld € 0,6 mln. betrekking heeft op groot onderhoud. De komende jaren zijn geen uitbreidingsinvesteringen in de huisvesting gepland. De verwachting is dat de lichte stijging van de studentenaantallen in 2020 binnen de huidige locaties opgevangen kan worden.

**Overige lasten**

De overige lasten bedragen in 2019 € 12,0 mln<sup>15</sup>. en nemen richting 2023 toe naar € 12,6 mln., een verwachte stijging van € 0,6 mln. De verwachte stijging betreft de overige lasten die stijgen met 0,6 mln. De overige lasten in 2020 bedragen € 14,7 mln., in 2019 is dit € 12,0 mln. Dit betekent een stijging van € 2,7 mln. Dit wordt veroorzaakt door de doorbelaste kosten in onderzoeksprojecten aan subsidieverstrekkingen in verband met afronding van een aantal grote penvoedersprojecten waardoor de materiele kosten en kosten partners hoger uitvallen. Vanaf 2021 is de verwachting dat deze doorbelaste kosten weer op het niveau van het jaar 2019 liggen.

**Risicoparagraaf**

In hoofdstuk Corporate Governance is een toelichting op het risicomanagement opgenomen.

**Overige**

De toelichting op basis van de notitie 'Helderheid inzake de bekostiging van het hoger onderwijs' is opgenomen in bijlage 8.

**Meerjarig kasstroomoverzicht**

	Realisatie	Begroting/Prognose			
(bedragen x € 1.000)	2019	2020	2021	2022	2023
<b>OPERATIONELE ACTIVITEITEN</b>					
Resultaat boekjaar	969	300	300	300	300
Afschrijvingen materiele vaste activa	2.140	2.540	2.700	2.750	2.800
Mutaties voorzieningen	920	-210	-200	-100	-100
<b>Totaal</b>	<b>4.029</b>	<b>2.630</b>	<b>2.800</b>	<b>2.950</b>	<b>3.000</b>
Mutaties in werkkapitaal:					
Voorraden	87	-69	30	0	0
Vorderingen en overlopende activa	563	-605	0	0	0
Kortlopende schulden	221	-1.945	-640	-201	-500
<b>Totaal</b>	<b>871</b>	<b>-2.619</b>	<b>-610</b>	<b>-201</b>	<b>-500</b>
<b>Kasstroom operationele activiteiten</b>	<b>4.900</b>	<b>11</b>	<b>2.190</b>	<b>2.749</b>	<b>2.500</b>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten:					
Investeringen in gebouwen en terreinen	-1.619	-526	-1.000	-1.050	-900
Investeringen in overige materiele vaste activa	-938	-987	-1.200	-1.100	-1.000
Desinvesteringen in vaste activa	559	0	0	0	0
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten:</b>	<b>-1.998</b>	<b>-1.513</b>	<b>-2.200</b>	<b>-2.150</b>	<b>-1.900</b>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten:					
Nieuw opgenomen leningen	0	0	0	0	0
Aflossing langlopende leningen	-1.323	-1.322	-1.323	-1.326	-600
Mutaties financiële vaste activa	724	710	733	727	0
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-599</b>	<b>-612</b>	<b>-590</b>	<b>-599</b>	<b>-600</b>
<b>KASSTROOM</b>	<b>2.303</b>	<b>-2.114</b>	<b>-600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MUTATIE LIQUIDE MIDDELEN</b>					
Saldo liquide middelen per 1 januari:					
Kas	3	2	3	3	3
ABN-AMRO	4.911	7.215	5.100	4.500	4.500
<b>Totaal</b>	<b>4.914</b>	<b>7.217</b>	<b>5.103</b>	<b>4.503</b>	<b>4.503</b>
Saldo liquide middelen per 31 december:					
Kas	2	3	3	3	3
ABN-AMRO	7.215	5.100	4.500	4.500	4.500
<b>Totaal</b>	<b>7.217</b>	<b>5.103</b>	<b>4.503</b>	<b>4.503</b>	<b>4.503</b>
<b>Mutatie</b>	<b>2.303</b>	<b>-2.114</b>	<b>-600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

In voorgaande paragrafen is al toegelicht dat de current ratio de komende jaren ruim boven de norm van 0,5 zal uitkomen. De verwachting is dat de kasstroom de komende jaren richting nihil gaat.

# Corporate Governance

## Interne controle en risicomangement

De kern van kwaliteitszorg

Samen maken we kwaliteit; met de docenten, met de medewerkers van de ondersteunende diensten en met het management. De beste manier om kwaliteit te verbeteren is door met elkaar in gesprek te gaan. Op die manier zien we waar de echte verbeterpunten liggen, oftewel 'het verhaal achter de cijfers van de kwaliteitsmetingen' die weer gebaseerd zijn op het 'Instellingsplan 2018-2021'. Kwaliteitszorg is een middel en kwaliteit het doel. Uiteindelijk leidt deze kwaliteit ertoe dat wij hoogwaardige, ambitieuze en innovatieve professionals opleiden die bijdragen aan een duurzame wereld.

Nadat is vastgesteld waar verbetermogelijkheden zijn, start het continue verbeteren volgens de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act). We hanteren een PDCA-cyclus op instellingsniveau, directieureniveau en op het niveau van de opleiding, lectoraat of stafdirectie. In de uitvoering van het kwaliteitszorgplan is elke medewerker verantwoordelijk en aanspreekbaar voor zijn of haar bijdrage aan het realiseren van de hogeschool brede ambities en kwaliteitsdoelstellingen. Het college van bestuur is eindverantwoordelijk voor de integrale kwaliteit van de hogeschool.



Algemene beheersing van risico's

Medewerkers zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit in hun werk. Samen met de directeuren wordt tevens geborgd dat de wet- en regelgeving wordt nageleefd. Verder maken we gebruik van interne en externe audits. Een jaarlijkse externe audit wordt uitgevoerd door de accountant. Als controle op en borging van de financiële gezondheid van Van Hall Larenstein analyseert deze 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. In maart is een crisissimulatie geweest. Naar aanleiding van deze simulatie is een crisismangementplan geschreven. Dit plan is vastgesteld door het college van bestuur.

Risicobeheersing 2019

Risicomangement is een onderdeel van de bedrijfsvoering en de P&C-cyclus van Hogeschool Van Hall Larenstein. In 2014 zijn de hoofdlijnen van het risicomangementsysteem van Van Hall Larenstein en de belangrijkste risico's besproken in de audit commissie van de raad van toezicht. In de daarop volgende periode heeft Van Hall Larenstein het systeem verder uitgewerkt en geïmplementeerd, passend bij de omvang en de taken van de hogeschool. Het resultaat is vastgelegd in de notitie *Risicomangement Hogeschool Van Hall Larenstein*. Het uitgangspunt is dat risicomangement pragmatisch moet zijn en onderdeel is van de P&C-cyclus.

In de notitie beschrijft de hogeschool:

- De doelstellingen van risicomangement.
- De uitgangspunten en organisatie van risicomangement.
- De top vijftien belangrijkste risico's van Van Hall Larenstein.
- Het risicomangementproces.
- De vervolgstappen in de komende jaren.

Van Hall Larenstein geeft risicomangement vorm op twee niveaus:

- Strategische risico's bij het behalen van de doelstellingen.
- Operationele risico's in de processen.

Strategische risico's hebben betrekking op de visie, missie, strategie en beleid van Van Hall Larenstein. De doelstellingen van de organisatie zijn vastgelegd in het instellingsplan. In het instellingsplan zijn specifieke doelstellingen voor het onderwijs, onderzoek, financiën, ondersteunende diensten en de organisatie vastgelegd. Deze zijn uitgewerkt in verschillende kadernotities of andere beleidsnotities, waarin onder andere kritieke prestatie indicatoren zijn geformuleerd.

De directeuren en het college van bestuur hebben per risicogebied de risico's voor Van Hall Larenstein gedefinieerd op basis van de vijf hoofdrisicogebieden die de Vereniging Hogescholen heeft aangegeven:

- Omgevingsrisico's.
- Bedrijfsvoeringsrisico's.
- Compliance risico's.
- Onderwijs- en onderzoeksrisico's.
- Personeelsrisico's.

In totaal zijn er, verdeeld over deze vijf gebieden, 46 risico's gedefinieerd. In 2017 is op basis van kans (dat het risico zich voor gaat doen) en impact (effect als het risico zich daadwerkelijk voordoet) een prioritering bepaald van de risico's, door het (gewogen) gemiddelde van de scores op kans en impact te vermenigvuldigen. In 2019 is hier op basis van de huidige stand van zaken een update op gemaakt.

Hiernaast de tien belangrijkste risico's met daarachter de beheersmaatregelen die zijn gedefinieerd.

Categorie	Hoogst scorende risico's	Beheersmaatregelen
Onderwijs en onderzoek	1. Achterblijvende kwaliteit van onderwijs en studenttevredenheid	<p>In de teams wordt, onder leiding van de regierolhouders kwaliteit, gewerkt aan kwaliteitsverbetering.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een bottom-up notitie opgesteld over een gestandaardde methode voor module-evaluaties. Vragen over docentkwaliteit maken onderdeel uit van de standaard vragenset. Verbeterplannen worden voorgelegd aan het team, de opco en de leidinggevende. Elke module zal eens in de twee jaar geëvalueerd worden en onderdelen van de propedeuse jaarlijks.</li> <li>• De NSE en de HBO-Monitor worden Van Hall Larenstein-breed afgenomen, geanalyseerd door de regierolhouders kwaliteit van de domeinen, besproken met docenten en teruggekoppeld aan studenten.</li> <li>• De regierolhouders kwaliteit van de domeinen zijn bij elkaar gekomen om kennis en ervaringen uit te wisselen in het vergroten van kwaliteit(bewustzijn) in teams.</li> <li>• De regierolhouders kwaliteit van de ondersteunende diensten komen op regelmatige basis bij elkaar. Zij hebben onder andere met hun team verbeterpunten geformuleerd naar aanleiding van de enquêtes 'tevredenheid ondersteunende diensten' en 'tevredenheid internationale studenten'.</li> </ul>
Onderwijs en onderzoek	2. Kwaliteitsbewustzijn, kennis over PDCA en bijbehorende verantwoordelijkheden niet voldoende bij alle medewerkers	<p>In aanvulling op bovenstaande.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De verbeterpunten worden opgepakt via de P&amp;C-cyclus in de teams.</li> <li>• Met de onderzoekteams zijn de KPI's afgelopen jaar explicieter uitgewerkt. Er zijn onder meer gesprekken gevoerd over de definitie van de KPI's, de operationalisatie en de manier van monitoren. Door alle lectoren wordt de stand van zaken actueel bijgewerkt in het programma 'SmartSheet'. Daarnaast wordt de tevredenheid van de opdrachtgevers eenduidig gemeten.</li> </ul>
Onderwijs en onderzoek	3. Te weinig concurrentiekracht, onderscheidend vermogen en imago	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De start van het schooljaar stond in het teken van de kernwaarde ondernemerschap. In alle teams hebben de medewerkers een persoonlijkheidsscan gemaakt. Deze scans zijn in teamverband vervolgens besproken. Ook is er die dag een spreker geweest die medewerkers geïnspireerd heeft op het thema ondernemerschap.</li> <li>• Wervingscampagne 'doe iets zinnigs' is gecontinueerd waarvoor in toenemende mate gebruik is gemaakt van 'social media'.</li> <li>• We doen mee aan diverse landelijke en lokale initiatieven zoals de Sustainabul, Arnhem Studiestad, Leeuwarden Studiestad en Living Labs.</li> <li>• Daarnaast vinden er programma's plaats waarin gewerkt wordt aan de herinrichting van de directe buitengebieden: Duurzaam Kennislandgoed Larenstein en de Potmarge.</li> <li>• Marketing &amp; Communicatie heeft een plan-van-aanpak geschreven hoe ze de hogeschool gaat faciliteren in het verbeteren van het imago en de concurrentiekracht.</li> </ul>

Tabel 14 Risicoprofiel en beheersmaatregelen

Categorie	Hoogst scorende risico's	Beheersmaatregelen
Bedrijfsvoering	4. Investering nodig voor blijven ICT/laboratoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een stuurgroep laboratoria waarin de risico's worden besproken en acties worden uitgezet.</li> <li>• Er is gewerkt aan ICT-projecten die komende jaren verder worden geïmplementeerd, met name aan projecten binnen het programma moving-bits-and-bytes wat loopt t/m 2020. Technisch zijn veel onderdelen in 2018 opgeleverd.</li> <li>• Komend jaar staat in het teken van implementeren voor gebruikers en integratie tussen diverse systemen.</li> <li>• Er zijn e-coaches aangenomen die docenten helpen bij het digitaliseren van het onderwijs. Deze coaches helpen onder meer bij het maken van onderwijsfilms t.b.v. 'flip-the-classroom'.</li> </ul>
Compliance	5. Datalekken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een programma geïnstalleerd waarmee de digitale activiteiten van medewerkers beter kunnen worden gemonitord.</li> <li>• Daarnaast is dankzij diverse AVG borgingsactiviteiten beter in kaart gebracht waar we risico's lopen en hoe we als hogeschool kunnen handelen bij datalekken.</li> </ul>
Compliance	6. Werkdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voortzetting van monitoring en bespreking werkdruk, MTO en ziekteverzuim in elk managementgesprek tussen college van bestuur en directieuren. In 2019 zal een nieuwe MTO worden uitgevoerd.</li> <li>• De ICT-tool Querio maakt zichtbaar in hoeverre mensen volgepland zijn en ingezet in projecten. Dit maakt realistische projectplanningen mogelijk.</li> <li>• Tussen de onderwijsteams en roosteraars zijn gesprekken opgestart over de voorwaarden van een 'gezond rooster'. Zodra deze voorwaarden verder uitgekristalliseerd zijn, zullen deze gebruikt worden bij het opstellen van de roosters.</li> </ul>
Compliance	7. Voldoen aan de regelgeving met betrekking tot auteursrechten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is een interne audit auteursrechten geweest.</li> <li>• Verbeterpunten vanuit de audit worden opgepakt.</li> </ul>
Compliance	8. ICT-risico's zoals: veiligheid cybercrime ICT, datalek, inzicht in financiën/control en studievoortgang	Zie punt datalekken.
Omgeving	9. Imago, lage naamsbekendheid en onvoldoende profilering waardoor minder aantrekkelijk voor nieuwe doelgroepen.	Zie punt 3 Concurrentiekracht.
Omgeving	10. Lagere instroom nationale studenten wordt onvoldoende gecompenseerd door internationale en Leven Lang Leren studenten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een nieuwe IRO (International Relations Officer) is per april 2018 gestart. Deze officer heeft een nieuw internationaal wervingsplan opgesteld, wervingsactiviteiten gelanceerd en uitgevoerd.</li> <li>• Voor Duitsland is een speciaal wervingsplan ontwikkeld</li> <li>• Met India is een samenwerking opgezet waardoor in 2019 Indiase studenten voor een 'certificate training' naar de hogeschool komen.</li> <li>• De banden met onder meer Indonesië zijn in 2019 opnieuw aangehaald tijdens werkbezoeken. Gezamenlijke onderwijsontwikkeling is onderdeel van projectaanvragen.</li> <li>• In activiteiten met speerpuntlanden worden de banden met alumni aangehaald en worden onze opleidingen gepromoot.</li> </ul>





Tijdens een tweedaagse sessie met het management is het risicoprofiel besproken. Naar aanleiding van deze sessie is het risicoprofiel bijgesteld en zijn er beheersmaatregelen opgesteld. De risico's worden minimaal tweemaal per jaar besproken in de managementgesprekken. Samen wordt dan beoordeeld of de borging nog voldoende is en of er andere grote risico's bij zijn gekomen.

### Klachtenregeling

Voor studenten en personeel zijn diverse mogelijkheden om bezwaar of beroep aan te tekenen, dan wel een klacht in te dienen. Er is een speciaal loket beschikbaar, waar zij een bezwaar, beroep of klacht kunnen indienen.

### Ombudsman

Medewerkers en studenten kunnen de ombudsman inschakelen en (in)formeel een kwestie aanklaarten. De ombudsman is onafhankelijk en neutraal. Iedereen kan zijn of haar probleem vertrouwelijk met de ombudsman bespreken. De ombudsman behandelt en beoordeelt klachten over onbehoorlijk gedrag en onjuiste of onbillijke behandeling door een persoon of organisatieonderdeel van de hogeschool. In 2019 zijn in totaal vijf kwesties aangekaart bij de ombudsman. Twee door medewerkers en drie door studenten. Eén kwestie is opgelost middels een bemiddelingstraject, één kwestie is niet-ontvankelijk verklaard en een drietal kwesties zijn na advies opgelost door de melders zelf. Eén kwestie uit 2018 is in 2019 door de ombudsman bemiddeld. In 2019 werden geen formele onderzoeken door de ombudsman uitgevoerd.

Locatie van de kwestie	Medewerkers	Studenten	Totaal
Velp	1	1	2
Leeuwarden	1	2	3
<b>Totaal</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>

### College van Beroep voor de Examens

Studenten kunnen in beroep gaan tegen een beslissing van de examencommissie en examinatoren. In 2019 heeft het college van beroep in totaal veertig beroepschriften ontvangen. Het merendeel van de beroepszaken was gericht tegen het bindend negatief studieadvies. In iets meer dan de helft van de beroepszaken bleek een minnelijke schikking mogelijk. Uiteindelijk heeft het college elf beroepszaken gegrond verklaard en vijf ongegrond.

### Geschillenadviescommissie

Studenten kunnen bezwaar indienen tegen een besluit genomen op grond van de WHW en de daarop gebaseerde regelingen, waartoe het college van beroep niet bevoegd is. De Geschillenadviescommissie is bevoegd advies uit te brengen aan het college van bestuur op bezwaren van studenten. In 2019 heeft de Geschillenadviescommissie zes bezwaarschriften ontvangen. In drie gevallen is het bezwaar gegrond verklaard, twee zaken zijn minnelijk geschikt en een bezwaar is ongegrond verklaard.

### College van Beroep voor het Hoger Onderwijs

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, zoals een besluit van het college van bestuur of een uitspraak van het college van beroep. In 2019 is er een beroepszaak geweest bij het college van beroep voor het hoger onderwijs waarbij het beroep ongegrond is verklaard.

### Adviescommissie heroverwegingen

In 2019 zijn er geen bezwaren ingediend.

### Commissie Bezwaar beoordelingen

In 2019 is er 1 bezwaar ingediend. Dit bezwaar is ongegrond verklaard.

### Bedenkingen functiewaardering

In 2019 zijn geen bedenkingen ingediend.

### Rechtszaken en overige bezwaren

In 2019 zijn er geen rechtszaken gevoerd.

### Medezeggenschapsraad

De medezeggenschapsraad (hierna: MR) bestaat uit gekozen medewerkers en studenten vanuit de hogeschool en is een formele gesprekspartner van het college van bestuur. 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 MR-Reglement, dat op zijn beurt gebaseerd is op de Wet op het Hoger Onderwijs en Wetenschappelijk Onderzoek (hierna: WHW). De MR speelt een belangrijke rol bij beslissingen over voorgenomen besluiten inzake beleid en maatregelen die invloed hebben op het primaire proces. Via gesprekken met medewerkers en studenten en discussies met het college van bestuur 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 zestien 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. Twee keer per studiejaar volgen de MR-leden een eendaagse training. In deze training komen onder andere vergadervaardigheden en de WHW aan de orde.

De MR kent vier commissies, te weten:

1. Commissie Management & Organisatie
2. Commissie Onderwijs & Onderzoek
3. Commissie Financiën
4. Commissie Besteding Studievoorschotmiddelen

De commissies spelen een belangrijke rol in de voorbereiding van de agendapunten en besluitvorming. Na overleg met de overige raadsleden en het college van bestuur wordt het definitieve standpunt bepaald en schriftelijk aan het college van bestuur medegedeeld. Bij zijn oordeelsvorming en besluitvorming maakt de MR gebruik van adviezen van zijn achterban en van opleidings- en examencommissies.

Bij de besluitvorming binnen de MR staan onderstaande uitgangspunten centraal:

- optimale kwaliteit van onderwijs en toegepast onderzoek;
- optimale werkprocessen binnen de hogeschool;
- een goede en veilige werk- en studiesfeer met aandacht voor de menselijke maat.

De MR vergaderde dit kalenderjaar tien keer. De vergaderingen werden afwisselend gehouden in Velp, Leeuwarden of via Video Conference. 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 de medewerkers- en de studentenportal. Twee keer per jaar overlegt de MR met de raad van toezicht, één keer in aanwezigheid en één keer in afwezigheid van het college van bestuur. De agenda's voor deze overleggen worden in nauw overleg met elkaar vastgesteld. Het Dagelijks Bestuur MR overlegt zo nu en dan met vertegenwoordigers van de opleidingscommissies. Onderwerpen van gesprek zijn de dossiers die op beide overlegtafels aan de orde komen.

Gedurende 2019 heeft de MR zijn instemming verleend op diverse beleidsnotities, onder andere de Onderwijskalender 2020-2021, diverse Onderwijs- en Examenregelingen, Verplichte vrije dagen 2020, Besteding Studievoorschotmiddelen, Bestuurs- en Beheers Reglement, Verzuimmanagement, Strategisch HRM-beleid, met uitzondering van de paragraaf beoordelen en belonen.

De MR heeft onder voorwaarden ingestemd met Kaderbrief 2020, Meerjarenkaderstelling vanaf 2020 en Strategisch Marketing- en Communicatieplan. Deze thema's zijn onderwerp van gesprek tussen de MR en het college van bestuur. Ook de Begroting 2020 is onderwerp van gesprek tussen de MR en het college. Tevens onderwerp van gesprek tussen de MR en het college zijn de dossiers omtrent Praktijkgericht Onderzoek, Uitbesteding Reprografische diensten en Informatiebeveiligingsbeleid. De MR heeft niet ingestemd met de Toelatingseisen voor de opleidingen 2020-2021. De MR heeft positief geadviseerd ten aanzien van de Jaarrekening 2018, het Bestuursverslag Van Hall Larenstein 2018, de profielschets nieuw te benoemen college van bestuur, benoeming nieuw college van bestuur en benoeming lid raad van toezicht. De studentgeleding van de raad heeft een positief advies uitgebracht ten aanzien van Prijsbeleid 2020-2021.



# Raad van Toezicht

De raad van toezicht van Van Hall Larenstein houdt toezicht op het bestuur van Van Hall Larenstein, statutair ondergebracht in de Stichting Van Hall Larenstein. Met dit verslag legt de raad verantwoording af over het op de Stichting Van Hall Larenstein uitgeoefende toezicht in 2019. De raad van toezicht houdt toezicht ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs, onderzoek en de bedrijfsvoering. Hij ziet toe op de uitvoering van werkzaamheden en de uitoefening van bevoegdheden door het college van bestuur en staat dit college met raad ter zijde. De raad bewaakt dat de doelen en de kwaliteit van de hogeschool aansluiten bij de belangen van de maatschappij en het werkveld.

De raad van toezicht was in 2019 als volgt samengesteld:

## **Mevrouw A.M.A. van Ardenne-Van der Hoeven (1950)**

Met ingang van 1 november 2019 statutair afgetreden als lid van de raad van toezicht. Vanaf november 2012 lid van de raad van toezicht. Laatstelijk als lid van de commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (OOK), vicevoorzitter van de raad van toezicht en voorzitter van de benoemingen- en remuneratiecommissie. In 2019 was zij voorzitter van NAK Tuinbouw. Mevrouw van Ardenne heeft de Nederlandse nationaliteit.

## **Mevrouw dr. N. Harms (1956)**

Met ingang van 1 april 2016 benoemd tot lid van de raad van toezicht en lid van de commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (OOK). Per 2 november 2016 benoemd tot voorzitter van de commissie OOK. Mevrouw Harms is voormalig onderwijsdirecteur en bestuurder van de faculteit Aard- en Levenswetenschappen van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Mevrouw Harms heeft de Nederlandse nationaliteit.

## **De heer drs. M.C. Korff (1954)**

Lid van de raad van toezicht sinds november 2012 en voorzitter van de auditcommissie. De heer Korff is voormalig voorzitter van de hoofddirectie van Alfa Accountants en Adviseurs. De heer Korff heeft de Nederlandse nationaliteit.

## **De heer drs. R.H.J. Mooren (1956)**

Vanaf november 2012 lid van de raad van toezicht, de eerste periode als vicevoorzitter en sinds november 2016 voorzitter van de raad van toezicht en lid van de benoemingen- en remuneratiecommissie. De heer Mooren is Group Executive Project Services van Arcadis. De heer Mooren heeft de Nederlandse nationaliteit.

## **De heer dr. Ing. J.S.W. Ozenga (1978)**

Sinds 1 april 2017 lid van de raad van toezicht en lid van de auditcommissie. Met ingang van 1 februari 2019 toegevoegd aan de benoemingen- en remuneratiecommissie. Met ingang van 18 december 2019 benoemd tot vicevoorzitter van de raad van toezicht en voorzitter van de benoemingen- en remuneratiecommissie. De heer Ozenga is algemeen directeur van de gemeente Heemskerk en heeft de Nederlandse nationaliteit.

## **De heer drs. H.Th.M. Pieper (1962)**

Lid van de raad van toezicht sinds november 2012. Vanaf 1 januari 2018 lid van commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit. De heer Pieper is dijkgraaf van het Waterschap Rijn en IJssel. De heer Pieper heeft de Nederlandse nationaliteit.

## **De heer Ir. A.K. Schaap (1958)**

Lid van de raad van toezicht sinds 1 november 2019. Met ingang van 18 december 2019 benoemd tot lid van de commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit. De heer Schaap is onafhankelijk programma-/projectleider, adviseur en toezichthouder op het gebied van de zuivel. De heer Schaap heeft de Nederlandse nationaliteit.

## Governancestructuur

De raad van toezicht werkt met drie commissies: de auditcommissie, de benoemingen- en remuneratiecommissie en de commissie Onderwijs, Onderzoek en Kwaliteit (OOK). Voor de raad van toezicht en zijn commissies zijn reglementen opgesteld. De auditcommissie voorziet de raad van toezicht van advies op de financiële stukken zoals de begroting, de kaderbrief, het bestuursverslag, de jaarrekening, de rapportage van bevindingen en het rapport van de controlerend accountant. De commissie OOK ondersteunt en adviseert de raad betreffende zijn toezichthoudende functie op het onderwijs, onderzoek (inclusief kennisvalorisatie) en kwaliteit van de hogeschool. Daarnaast bevordert de commissie de gedachtewisseling tussen de raad en het college van bestuur in het kader van het toezicht van de raad op voornoemde gebieden.

De auditcommissie ontvangt elk kwartaal de financiële rapportage van het voorafgaande kwartaal evenals de rapportages van de managementgesprekken tussen de directieuren en het college van bestuur. De auditcommissie vergaderde viermaal. In aanwezigheid van de accountant zijn de rapportage van bevindingen en het accountantsverslag behandeld. Ook het controleplan van de accountant is behandeld. De auditcommissie adviseerde de raad van toezicht de meerjarenkaderstelling, de kaderbrief 2020, de jaarrekening 2018 en de begroting 2020 goed te keuren. Naast het advies het bestuursverslag 2018 goed te keuren, gaf de auditcommissie het expliciete advies de continuïteitsparagraaf en de daarin opgenomen meerjarenbegroting goed te keuren. In het verslagjaar is de auditcommissie tevens geïnformeerd over het informatiseringsbeleid en de reproductieve dienst.

De benoemingen- en remuneratiecommissie kwam diverse malen bijeen in verband met de opvolging van het lid van het college van bestuur mevrouw Keizer-Mastenbroek en voorzitter van het college van bestuur de heer Van Dongen. Daarnaast vond in het kader van de beoordeling van de leden van het college van bestuur individueel een gesprek met hen plaats met de benoemingen- en remuneratiecommissie. Door het vertrek van beide collegeleden per september 2019 en per 1 januari 2020 kwam de commissie verschillende keren bijeen rondom de werving en selectie van de twee nieuwe collegeleden. Verder werd in het kader van de werving van het nieuwe lid van de raad van toezicht, Atze Schaap, door de benoemingen- en remuneratiecommissie vergaderd. De commissie OOK vergaderde vijfmaal. De commissie

OOK sprak in haar vergadering van 12 juni 2019 met voorzitters en secretarissen van de examencommissies van de vestiging in Leeuwarden. Toen besprak de commissie tevens het geaggregeerde jaarverslag van de examencommissies. Belangrijke onderwerpen voor de commissie waren het proces en de inzet van de studievoorschotmiddelen en de hoofdlijnen van de bevindingen van de visitaties van verschillende opleidingen en het Applied Research Centre van het domein Food and Dairy van de hogeschool. Dit mede aan de hand van een accreditatieoverzicht. De commissie adviseerde de raad van toezicht over de regeling 'Melden misstanden' (voorheen de Klokkenuidersregeling) en het Beheers- en bestuursreglement. Verder kwamen de verbinding van het onderwijs en onderzoek in het kader van de meerjarenkaderstelling aan de orde, evenals de resultaten van de HBO-Monitor en de presentatie van de Keuzegids.

## Werkzaamheden raad van toezicht

In 2019 vergaderde de raad van toezicht vijfmaal. De raad van toezicht keurde onder andere de meerjarenkaderstelling, het bestuursverslag 2018, de jaarrekening 2018, de kaderbrief 2020 en de begroting 2020 van Stichting Van Hall Larenstein goed. Dit onder voorbehoud van een positief advies dan wel instemming van de medezeggenschapsraad. Daarnaast heeft de raad van toezicht het Beheers- en bestuursreglement goedgekeurd evenals de regeling 'Melden misstanden' (voorheen Klokkenuidersregeling). In de vergadering met het college van bestuur stelde de raad van toezicht de regeling 'Declaratie bestuurskosten college van bestuur' vast. De raad besprak de resultaten van het Medewerkerstevredenheidsonderzoek en werd geïnformeerd over de studievoorschotmiddelen. Ook bevestigde de raad van toezicht dat in het kader van de Wet Normering Topinkomens (WNT) Van Hall Larenstein voor 2019 blijft ingedeeld in bezoldigingsklasse D.

In januari 2019 vergaderde de raad buiten aanwezigheid van het college van bestuur over de benoemingsprocedure van het college van bestuur welke procedure in de volgende vergadering werd vastgesteld.

In maart 2019 werden de resultaten van het onderzoek over de ontwikkeling van de resultaatverantwoordelijke teams gepresenteerd door de uitvoerder van het onderzoek en werd het onderzoek in zijn aanwezigheid besproken.

De raad van toezicht benoemde met ingang van 1 september 2019 mevrouw dr. C.H. E (Kitty) Kwakman tot lid van het college van bestuur van Van Hall Larenstein. Tevens benoemde de raad de heer J. (Jan) van Iersel met ingang van 1 september 2019 tot lid en met ingang van 1 januari 2020 tot voorzitter van het college van bestuur. Tijdens de vergadering in oktober benoemde de raad van toezicht de heer Atze Schaap tot lid van de raad van toezicht van Van Hall Larenstein.

In oktober sprak het college van bestuur over zijn eerste bevindingen als college en over mogelijke aanpassingen in de organisatie van Van Hall Larenstein. In zijn laatste vergadering van het jaar besprak de raad een eerste conceptnotitie waarin de veranderingen van de organisatie zijn geschetst.

In 2019 vond geen zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats. In 2020 treden drie leden van de raad van toezicht statutair af. De raad zal bij het vaststellen van de nieuwe profielen zijn functioneren evalueren en de uitkomsten hiervan meenemen bij de werving van de nieuwe leden van de raad.

De themabijeenkomst van de raad van toezicht was gewijd aan twee verschillende onderwerpen waarvan bespreking in een informele setting plaats vond. De onderwerpen waren voorbereid door de directeuren en adjunct-directeuren van de hogeschool. De onderwerpen betroffen de verbinding tussen onderwijs en onderzoek en de dilemma's die hierbij spelen en de doorontwikkeling van de resultaatverantwoordelijke teams.

#### Scholing raad van toezicht

De leden van de raad van toezicht hebben diverse bijeenkomsten bijgewoond over onderwerpen de leden van de raad van toezicht aangaande.

#### Evaluatiecyclus plannen, functioneren en beoordelen college van bestuur

De raad van toezicht maakt via de benoemingen- en remuneratiecommissie jaarlijks planningsafspraken met het college van bestuur voor het betreffende jaar. Deze afspraken worden schriftelijk vastgelegd. Het gaat daarbij om zowel kwantitatieve afspraken als om kwalitatieve afspraken. Jaarlijks, zo ook in 2019, wordt daarop gerapporteerd. De resultaten zijn daarbij onderwerp van gesprek in de context van de beoordeling van het college van bestuur.

Professionalisering college van bestuur 2019 was een transitiejaar voor het college van bestuur; de vertrekkende en nieuwe leden van het college van bestuur hebben via diverse discussiesessies en workshops van bijvoorbeeld de Vereniging Hogescholen nog gewerkt aan hun persoonlijke ontwikkeling en deskundigheidsbevordering. De nieuwe voorzitter van het college, Jan van Iersel, participeerde in de 'European Leadership Course': Leiderschap in Europees perspectief, een internationaal executiveprogramma dat leiders verrijkt en inspireert tot creatief en innovatief inspelen op veranderingen en waarbij een geïntegreerde visie op besturen en ondernemen voorop staat.

#### Relatie met de medezeggenschapsraad

De raad van toezicht overlegde in het verslagjaar tweemaal met de medezeggenschapsraad. Bij beide vergaderingen was het college van bestuur naast de raad van toezicht aanwezig. Besproken onderwerpen waren onder andere het door de medezeggenschapsraad voorlopig onthouden van instemming op de meerjarenkaderstelling, de evaluatie van de resultaatverantwoordelijke teams en de doorontwikkeling van de organisatie, de studievoorschotmiddelen en de informatievoorziening aan studenten. De medezeggenschapsraad wisselde van gedachten met de raad van toezicht over de Applied Research Centres en de verbinding met het onderwijs.

#### 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. In zijn decembervergadering heeft de raad van toezicht hieraan diepgaander aandacht aan geschonken. 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.

#### Relevante nevenfuncties van de Raad van Toezicht

Naam	Relevante nevenfuncties
<b>Mevrouw A.M.A. van Ardenne-Van der Hoeven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter raad van commissarissen Zorgcombinatie Argos, Regio Waterweg</li> <li>Lid Advisory Board Responsible Investments PGGM</li> <li>Bestuursvoorzitter NAK tuinbouw vanaf 2017</li> </ul>
<b>Mevrouw dr. N. Harms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maat bij maatschap akkerbouwbedrijf Tjalma-Harms</li> </ul>
<b>De heer drs. M.C. Korff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaris Stichting Alfa Omega</li> </ul>
<b>De heer drs. R.H.J. Mooren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter Stichting WTC Arnhem-Nijmegen</li> <li>Lid commissie voor de milieueffectrapportage</li> <li>Bestuurslid Stichting Groeneveld</li> </ul>
<b>De heer dr. Ing. J.S.W. Ozenga</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter raad van toezicht Fries Sociaal Planbureau</li> <li>Voorzitter raad van toezicht Partoer</li> <li>Lid projectgroep en werkgroep "Wonen" 'It Nije Doarp Moarre-Ljussens'</li> </ul>
<b>De heer drs. H.Th.M. Pieper</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vice voorzitter Unie van waterschappen</li> <li>Voorzitter raad van toezicht Saxenburgh Groep</li> <li>Voorzitter bestuur Stichting Wateropleiding</li> <li>Voorzitter Human Capital Agenda Topsector Water</li> <li>Vice voorzitter raad van toezicht Europa decentraal</li> <li>Voorzitter NWB fonds</li> <li>Lid NWP bestuur</li> <li>EIP Water Steering Group member</li> <li>Lid Mission Board Climate Adaptation and Societal transformation</li> </ul>
<b>De heer Ir. A.K. Schaap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen nevenfuncties</li> </ul>

#### Het rooster van aftreden van de Raad van Toezicht

	Eerste benoeming	Herbenoeming	Lopende termijn tot
<b>Mevrouw A.M.A. van Ardenne-Van der Hoeven</b>	01-11-2012	01-11-2015	01-11-2019
<b>Mevrouw dr. N. Harms</b>	01-04-2016		31-03-2024
<b>De heer drs. M.C. Korff</b>	01-11-2012	02-11-2016	01-11-2020
<b>De heer drs. R.H.J. Mooren</b>	01-11-2012	02-11-2016	01-11-2020
<b>De heer dr. Ing. J.S.W. Ozenga</b>	01-04-2017		31-03-2021
<b>De heer drs. H.Th.M. Pieper</b>	01-11-2012	02-11-2016	01-11-2020
<b>De heer Ir. A.K. Schaap</b>	01-11-2019		01-11-2023

# Bijlagen

## Bijlage 1 Indicatoren Praktijkgericht Onderzoek

Onderdeel	Speerpunten 2019	Realisatie
<b>Onderwijs</b>	Visieontwikkeling op de onderwijskundige aanpak van digitalisering voor zowel het reguliere onderwijs als voor 'Leven Lang Leren' is gereed in 2018.	Niet gerealiseerd. In 2019 is besloten dit niet op deze manier verder op te pakken. Voor digitalisering in het regulier onderwijs is door de e-coaches een notitie opgesteld waarin de kaders van het onderwijsconcept voor digitalisering zijn uitgewerkt. Dit is met opleidingsdirecties besproken.
	In 2018 starten er pilots gericht op aansluiting en doelgroep specifieke begeleiding. Het gehele SLB-programma is in 2019 af.	Pilots hebben gedraaid bij de opleiding Diermanagement. Regierolhouders SLB hebben gewerkt aan SLB-ontwikkeling vanuit de bestaande kaders van het SLB-beleid. Mede gelet op discussies met studenten i.h.k.v. kwaliteitsafspraken is aanpassing van het SLB-beleid wellicht noodzakelijk.
	Pilots om de competentie 'ondernemende houding' sterker in de opleidingen op te nemen, starten bij minimaal twee opleidingen.	Pilots zijn bij opleidingen gestart. Is geen vervolg meer aan gegeven.
	Alle opleidingen hebben 3-sterren AISHE en de helft van de opleidingen heeft 4-sterren AISHE in 2021.	Alle hbo-bacheloropleidingen en de masters hebben 3-sterren AISHE. De opleidingen Kust- en Zeemanagement en Milieukunde hebben 4-sterren AISHE. De nieuwe opleidingen Forensisch Laboratoriumonderzoek, International Business, Master Innovative Dairy Chain Management en Master River Delta Development Management (samen met hogeschool Zeeland en hogeschool Rotterdam) hebben (nog) geen AISHE-sterren.
	NSE – algemene tevredenheid is in 2021 3,9%.	Op 26 maart heeft de Vereniging Hogescholen besloten niet mee te werken aan de NSE van 2019. Van de NSE 2019 zijn er derhalve geen resultaten voor de bekostigde hbo-bachelor opleidingen.
	Uitval in eerste jaar is in 2021 25%.	Bachelor: voltijd 28%, deeltijd 30% Ad: voltijd 0%, deeltijd 0%
	Studierendement is in 2021 70%.	Bachelor: voltijd 58%, deeltijd 67% Ad: voltijd 83%, deeltijd 33%
	HBO-Monitor % (zeer) tevreden is in 2021 75%.	Dit jaar is deze score 69%.
	Aandeel internationale studenten is 20% in 2021.	Het aandeel internationale studenten in 2019 is 9%.

Onderdeel	Speerpunten 2019	Realisatie
<b>Onderzoek</b>	Aantal publicaties in (internationale) bladen.	32
	Aantal publicaties in 'peerreviewed' (internationale) bladen.	13
	Aantal publicaties in (internationale) vakbladen waaraan studenten hebben bijgedragen.	3
	Aantal (internationale) presentaties, tentoonstellingen en/of uitvoeringen in de beroepspraktijk.	141
	Ontvangen (internationale) prijzen en onderscheidingen voor bijdrage aan en/of innovatie van de beroepspraktijk (publiek en privaat).	Door ARC Delta Areas and Resources zijn vier prijzen ontvangen, waaronder: Nominatie studenten voor Impactprijs Groen Onderwijs 2019; Student Manon Kortleve won tweede prijs met baanbrekend idee voor een duurzaam voedselsysteem; Remco Ploeg en Rutger Diertens wonnen van Welderen Rengers scriptieprijs voor afstudeeronderzoek; Bij laatste drie geëindigd voor meest innovatieve Omgevingsvisie van waterschappen tijdens een pitch op het nationaal congres omgevingsdienst november 2019 - genomineerd voor de Aan de Slag met de Omgevingswet (ADSMO) trofee.
	Tevredenheid opdrachtgevers over het uitgevoerde onderzoek en de mate waarin de ontwikkelde producten bijdragen aan de praktijk.	Bij ARC Delta Areas and Resources 97% tevredenheid; bij ARC Food and Dairy 96% tevredenheid
	Aantal (vervolg)opdrachten.	5
	Inkomsten uit contracten met bedrijven, maatschappelijke organisaties en publieke instellingen, inclusief trainingen en cursussen op onze thema's inclusief 'Global Goals'.	5.213K euro
	Aantal adviezen en/of modellen voor de beroepspraktijk.	58
	Extern gefinancierde lectoren / onderzoekers.	12 lectoren (gedeeltelijk of volledig extern gefinancierd)



Onderdeel	Speerpunten 2019	Realisatie
<b>Onderzoek</b>	Internationale oriëntatie van het onderzoek en de verbinding daarvan met het onderwijs	<p>Elf projecten met internationale partners. Twee voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In het associate lectoraat MICAF van Jerke de Vries wordt in het Interreg project Biocas gewerkt met verschillende internationale partners. Biocas gaat over het slim cascaderen van biomassa voor gebruik in verschillende toepassingen, denk aan het winnen van eiwitten uit biomassa voor toepassing in humane en dierlijke consumptie, het winnen van suikers en koolhydraten voor toepassing in biopolymeren of productie van energie en het winnen van nutriënten en organische restmateriaal voor meststoffen in de bodem. Cascade-ren betekent het slim koppelen van verschillende ketens en productietechnieken om te komen tot gehele ketens die uiteindelijk samen gaan werken. Bij dit project zijn verschillende docenten betrokken van de opleidingen Bedrijfskunde en Agribusiness, Milieukunde en Tuinbouw en Akkerbouw.</li> <li>Het lectoraat SWS van Peter van der Maas is betrokken bij het Interreg project CANAPE. In CANAPE wordt door een internationaal consortium gewerkt aan duurzaam gebruik van veenlandschappen. Het onderzoek van Van Hall Larenstein is opgesteld in samenspraak met het Wetterskip en richt zich vooral op laagveenplassen, met nadruk op de ruimtelijke variatie van de fysisch-chemische waterkwaliteit in een meer. Bij dit project zijn verschillende docenten betrokken van o.a. Kust- en Zeemanagement en Milieukunde.</li> </ul> <p>Bij beide projecten zijn studenten betrokken die mee helpen met het onderzoek in de vorm van stageopdrachten en/of module opdrachten.</p>
	Aantal in competitie toegekende subsidie- projecten.	20
	Internationale component in het onderzoek.	11
	Aantal RAAK-projecten. (het gaat hier om (co)auteurschap van RAAK of andere voorstellen die een SIA funding beogen en die zijn ingediend)	14



Onderdeel	Speerpunten 2019	Realisatie
	Bijdrage leveren aan 'Sustainable Development Goals'.	<p><i>Delta Areas and Resources:</i> Sinds mei 2019 wordt er in Smartsheet bij ieder nieuw project genoteerd aan welke SDG wordt bijgedragen. De projecten worden het meest toebedeeld aan de SDGs: Goal 2: Zero Hunger Goal 3: Good Health and Well-being Goal 4: Quality Education Goal 6: Clean Water and Sanitation Goal 11: Sustainable Cities and Communities Goal 13: Climate Action Goal 14: Life Below Water Goal 15: Life on Land Goal 17: Partnerships to achieve the Goal</p> <p><i>Food and Dairy:</i> Sinds mei 2019 wordt er in Smartsheet bij ieder nieuw project genoteerd aan welke SDG wordt bijgedragen. De projecten worden het meest toebedeeld aan de SDGs: Goal 4: Quality Education Goal 6: Clean Water and Sanitation Goal 11: Sustainable Cities and Communities Goal 12: Responsible Consumption and Production Goal 13: Climate Action Goal 14: Life Below Water</p> <p>De SDG's worden gebruikt voor evaluatie, monitoring en communicatie.</p>
	Toepassing van onderzoeksresultaten in curriculum van opleidingen.	14
	Koppeling onderwijs en onderzoek. In 2021 heeft elke lector een inhoudelijke verantwoordelijkheid voor minimaal 1 onderwijseenheid binnen (een) opleiding(en).	95 geregistreerde bijdragen in de vorm van gastcollege of minor
	Bijdrage van lectoraten / kenniscentra aan de professionalisering van docenten.	Docenten participeren in projecten en kenniskringen. Het lectoraat DPT bijvoorbeeld werkt aan een TKI project waarin een docent voor twee dagen in de week haar kennis vergroot door wetenschappelijk onderzoek uit te voeren.
	Aantal docenten in onderzoeksprojecten lectoraten.	182
	Aantal studenten in onderzoeksprojecten lectoraten tijdens afstuderen, stage, minor of andere onderwijseenheid.	314
<b>Mens en organisatie</b>	De resultaatverantwoordelijke teams functioneren in 2021 conform de afgesproken inrichtingsprincipes.	Als het gaat om de doorontwikkeling van de resultaatverantwoordelijke teams willen we de komende periode een kwaliteitsslag maken naar meer sturing.



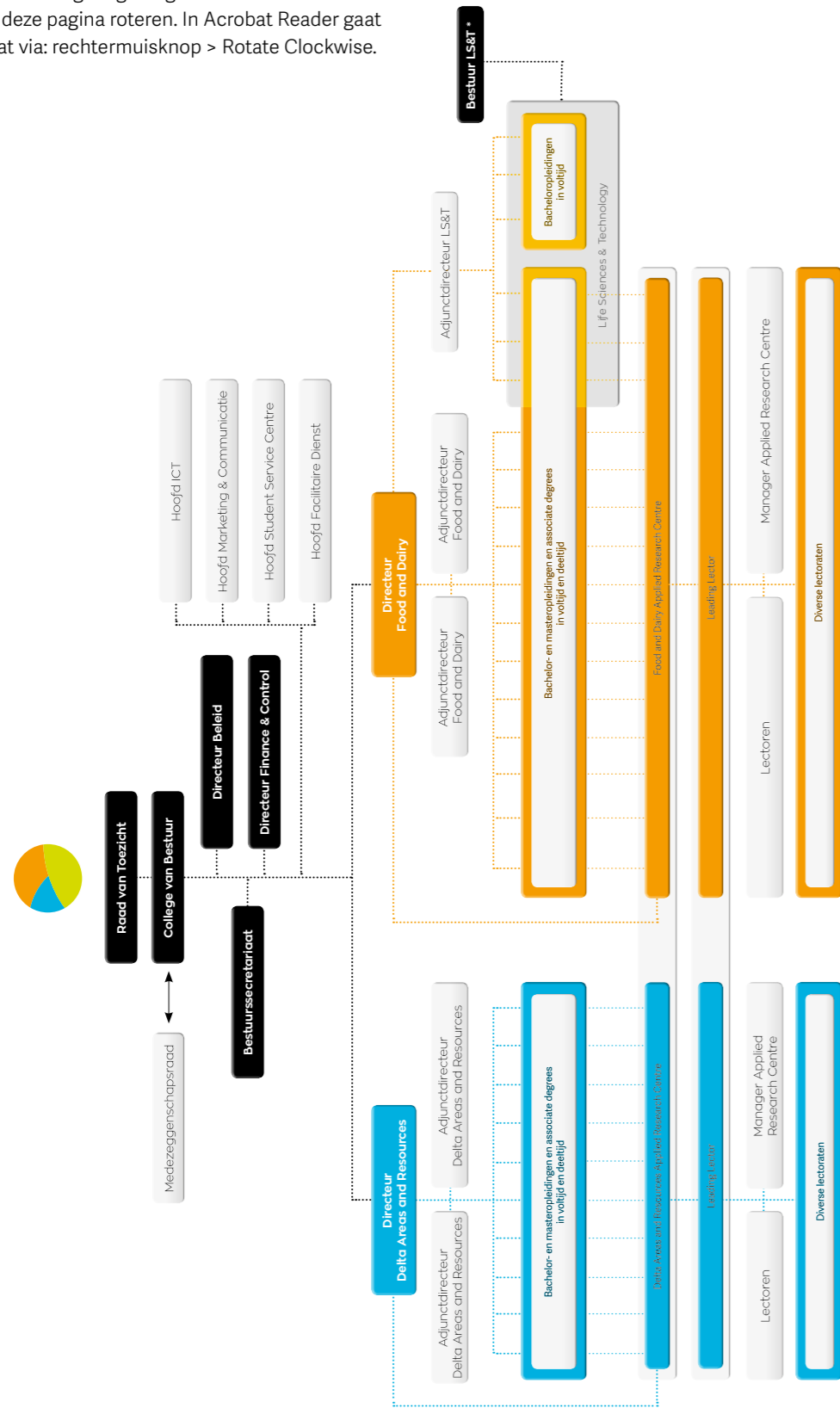
Onderdeel	Speerpunten 2019	Realisatie
	Discussie over onze kernwaarden start in het najaar van 2017. Op basis van discussies wordt in 2019 geëvalueerd hoe invulling is gegeven aan het zijn van een waardegedreven organisatie en welke acties eventueel nog nodig zijn.	De procesvoortgang en discussie omtrent onze kernwaarden zal worden meegenomen bij het schrijven van het nieuwe instellingsplan.
	In 2021 heeft elk team een teamontwikkelplan, met daarvan afgeleid individuele ontwikkelplannen.	Loopt volgens planning.
	MTO is in 2021 een 7,0.	In 2019 is het werkbelevingsonderzoek opnieuw uitgevoerd. De resultaten laten een stijgende lijn zien ten opzichte van de afgelopen jaren, met een gemiddelde tevredenheid van een 7. Op de zogeheten kernverwachtingen, de onderwerpen die medewerkers zelf het meest belangrijk vinden, is de score gemiddeld een 7,3.
	Ziekteverzuim.	Het ziekteverzuim is licht gestegen naar 5,2%. In 2022 streven we naar een gemiddeld ziekteverzuim-percentages van 4%.
<b>Ondersteunende diensten</b>	In 2021 biedt onze digitale leer- en werkomgeving een gepersonaliseerde portal die gebruikers 1. 'any time, any place, any device' kunnen benaderen; 2. het huidige intranet en studentnet vervangt én 3. zorgt voor integratie met de onderliggende systemen van de DLWO.	En (1) en (2) zijn afgerond. Aan punt (3) wordt gewerkt. In verband met een beperkt budget worden in 2020 (nog) geen grote ontwikkelingen verwacht.
	Er wordt een plan opgesteld ter verbetering van ons imago en bekendheid.	Gereed
	Verkleinen voetafdruk met 10% m.b.t. CO <sub>2</sub> , Water, Afval en Energie.	Het totale elektra verbruik is in 2019 met 5,4% gedaald en het totale gasverbruik is met 5,3% gedaald. Ook zijn er in de zomer 890 extra zonnepanelen in Velp gelegd, waardoor de totale opwekking naar verwachting bijna 40% van het elektriciteitsverbruik van Velp zal opleveren.
	Algemene tevredenheid onder medewerkers over ondersteunende diensten.	Dit onderzoek is in 2019 niet uitgevoerd. Aangezien deze gelijktijdig was gepland met het MTO.
	Tevredenheid internationale studenten over studieomgeving en faciliteiten.	Dit onderzoek is in 2019 niet uitgevoerd.
	Eerste van alle hogescholen bij de SustainaBul (duurzaamheidsranking van Nederlandse onderwijsinstellingen).	In 2019 is Van Hall Larenstein voor de tweede keer uitgeroepen tot de 'Duurzaamste Hogeschool van Nederland'.



Onderdeel	Speerpunten 2019	Realisatie
<b>Financieel beleid en control</b>	Realisatie integrale (kwaliteits)controle met onder andere interne audits en risicomanagement.	Interne auditplanning is gemaakt.
	Solvabiliteit is 31% in 2021.	34,3%
	Liquiditeit is 0,6 in 2021.	0,75
	4.700 studenten in 2021.	Uit de 1 oktobercijfers van 2019 blijkt een studentaantal van 4.376

### Bijlage 2 Organogram

Om het organogram goed te kunnen lezen kunt u deze pagina roteren. In Acrobat Reader gaat dat via: rechtermuisknop > Rotate Clockwise.



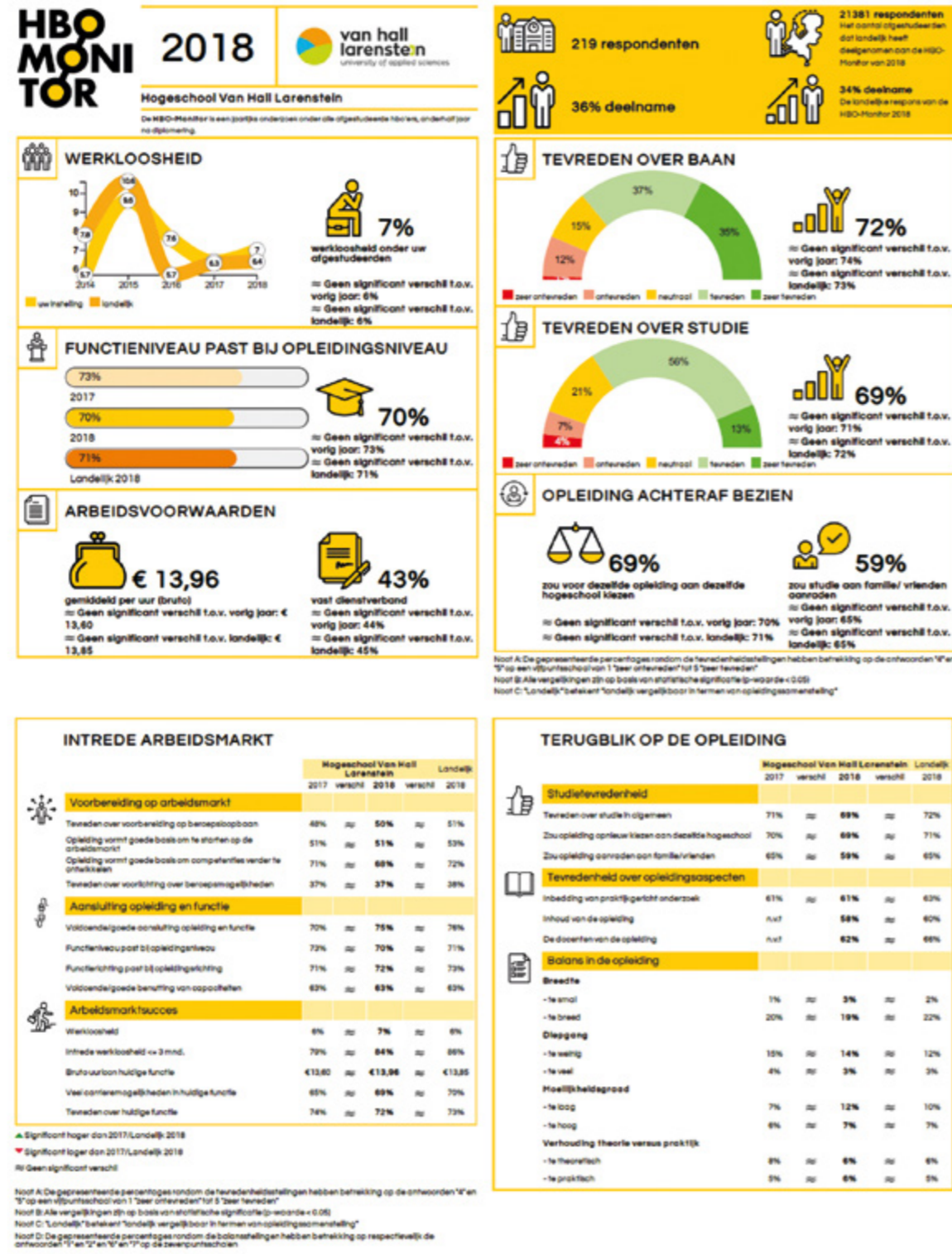
\* LS&T is een bestuurlijke samenwerking tussen Van Hall Larenstein en NHL Stenden Hogeschool, conform de WHW 8.1 regeling

### Bijlage 3 Studentenmobiliteit Erasmus-uitwisseling 2019

Country	Name Institution	Velp		Leeuwarden	
		To	From	To	From
<b>Austria</b>	FH Joanneum – University of Applied Sciences	2			
<b>Belgium</b>	Haute Ecole Charlemagne	1			
<b>Belgium</b>	Hogeschool PXL			2	
<b>Czech Republic</b>	University of Chemistry and Technology Prague		1		
<b>Finland</b>	Mikkeli University of Applied Sciences			2	2
<b>Finland</b>	Oulu University of Applied Sciences				1
<b>Finland</b>	Seinäjoki University of Applied Sciences		4		
<b>France</b>	Fédération des Ecoles Supérieures d'Ingénieurs en Agriculture (FESIA)	3		2	
<b>Germany</b>	Universität Bayreuth				1
<b>Germany</b>	Hochschule Bremen			2	
<b>Germany</b>	Eberswalde University				1
<b>Germany</b>	Albert-Ludwigs Universität Freiburg	2			
<b>Germany</b>	Fachhochschule Rottenburg		1		
<b>Germany</b>	Hochschule Rhein-Waal, Kleve			1	
<b>Hungary</b>	Szent István University	1	2		
<b>Hungary</b>	Kaposvár University	1			
<b>Norway</b>	Norwegian University of Science and Technology		6	2	
<b>Norway</b>	Inland Norway University of Applied Sciences				
<b>Norway</b>	Western Norway University of Applied Sciences		4		5
<b>Portugal</b>	CESPU, CRL - Cooperativa de Ensino Superior Politécnico e Universitário, CRL.			1	
<b>Spain</b>	Universidad de Murcia	1			
<b>Spain</b>	Universidade de Vigo				1
<b>Sweden</b>	Swedish University of Agricultural Science		6		1
<b>Sweden</b>	University of Gothenburg		2		1
<b>Sweden</b>	Lund University		2		
<b>Turkey</b>	Yeditepe University	1			
<b>Turkey</b>	Namik Kemal University	1			
<b>United Kingdom</b>	SAMS University of the Highlands and Islands			5	
<b>United Kingdom</b>	Plymouth University		2		1
<b>United Kingdom</b>	University of Aberdeen		2		
<b>United Kingdom</b>	Plymouth University				4
<b>United Kingdom</b>	College of Agriculture, Food and Rural Enterprise, Cookstown		2		
<b>United Kingdom</b>	University of Aberdeen		1		2
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>14</b>

### Bijlage 4 HBO-Monitor 2018

De HBO-Monitor is een landelijke enquête waarmee alumni vragen gesteld worden over hun opleiding, de kennisinstelling en de (startende) beroepsloopbaan. De resultaten van de HBO-Monitor 2018 bevatten het oordeel van de alumni die in 2016-2017 zijn afgestudeerd.





## Bijlage 5 Beschrijving lectoraten

### ARC Animals and Business

Lectoraten	Lectoren	
Circular Economy and Water Resources Management	Prof. Dr. A.J.M. Smits	Het lectoraat richt zich op duurzame ontwikkeling van dichtbevolkte delta's. Om tot gedragen onderzoeksvragen te komen werkt het lectoraat met Living Labs. Een Living Lab is een (open) samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen gericht op innovaties. In deze context ligt de onderzoeksfocus op drie kennisthema's die cruciaal zijn bij het duurzaam inrichten en beheren van (een) delta: 1) nieuwe samenwerkingsvormen tussen maatschappelijke actoren 2) nieuwe businessmodellen (verwaarding) van landschapsbeheer en reststromen 3) Clean Tech/ Smart Engineering
Kust- en Zeemanagement	Dr. P.A. Walker	Duurzaam gebruik van kust- en zeegebieden vraagt om inzicht en kennis. Het lectoraat Kust en Zeemanagement (Coastal and Marine Management (C&MM)) verbindt de opleidingen van Van Hall Larenstein met de praktijkvragen van het werkveld middels toekomstgerichte praktijkgerichte onderzoeksprojecten en opdrachten uit het werkveld. De transdisciplinaire kennis over het duurzame menselijk gebruik van het mariene milieu dat hiermee ontwikkeld, wordt kan rechtstreeks ingebouwd worden in de curricula van de opleidingen. We geven ruimte voor professionalisering en persoonlijke ontwikkeling van docenten en studenten.
Duurzaam Landschapsbeheer	Dr. Ir. D.J. Stobbelaar	Lector en kenniskring van het lectoraat Duurzaam Landschapsbeheer werken samen met het werkveld aan toegepast onderzoek, visievorming en onderwijsvernieuwing. Zo draagt het lectoraat bij aan landschapsbeheer waarin een grote natuurwaarde wordt gecombineerd met leefbaarheid en nieuwe verdienmodellen.
Duurzame Voedsellandschappen in Stedelijke Regio's	Dr. Ir. N. van Dooren	Onze voedselproductie is in toenemende mate mondiaal georganiseerd. Meer en meer wordt erkend dat dat niet duurzaam is, weinig betrokkenheid van consumenten genereert en landschapsidentiteit vervlakt. Carolyn Steel met Hungry City en diverse beleidsstukken, waaronder in Nederland het WRR-rapport Naar een voedselbeleid, vroegen in de afgelopen 10 jaar aandacht voor de autonomie van de nationale voedselvoorziening en de relatie met steden. Het lectoraat wil met praktijkgericht onderzoek en onderwijs een bijdrage leveren aan een meer regionaal georganiseerde voedselproductie. Het lectoraat wil inzicht verschaffen in de gevolgen die dit kan hebben voor het landschap, en via debat en ontwerp meesturen aan positieve uitkomsten, in samenhang met andere ruimtelijke programma's (water, infrastructuur, wonen, ontspanning).

Lectoraten	Lectoren	
Management of Forested Landscapes	Dr. E. Leyequién Abarca	Het lectoraat zet zich in voor het vergroenen van landschappen door het ontwikkelen van klimaatvriendelijk ecosysteembeheer in deltagebieden en hun toeleverende systemen. We werken toe naar een groen landschap waar het beheer en de verrijking van ecosysteemdiensten hand in hand kan gaan met de economische oogst voor mensen.
Oil Palm and Tropical Forests	Dr. Ir. P.J. van der Meer <i>associate lector</i>	De missie van het associate lectoraat "oliepalm en tropische bossen" is het verduurzamen van de productie van palmolie en andere tropische handelsgoederen zoals tropisch hout. Door een combinatie van toegepast onderzoek en onderwijs zoeken we naar manieren om de productie van deze voor Nederland belangrijke tropische handelsgoederen te optimaliseren, terwijl we de milieu-effecten proberen te verkleinen. Een belangrijk instrument daarbij is het in kaart brengen en sturen op de ecosysteemdiensten die deze gebieden leveren.
Sustainable River Management	Dr. Ir. J. S. Rijke (HAN en Van Hall Larenstein)	Het lectoraat richt zich met name op de vraag over hoe het rivierengebied tegelijk veilig en aantrekkelijk kan blijven voor mensen, bedrijven en natuur, zowel op korte termijn als in de verre toekomst. Het lectoraat streeft ernaar om via praktijkgericht onderzoek in Living Labs bij te dragen aan het toepasbaar maken van innovaties op het gebied van nature based solutions, asset management en rampenbeheersing.
Organisch materiaal voor vruchtbaar en functioneel bodembeheer	Dr. V. Sechi <i>associate lector</i>	De bodem is essentieel voor ons bestaan, evenals lucht en water. Het is een belangrijk onderdeel van vele ecologische processen en draagt bij aan ecosysteemdiensten zoals voedselproductie, waterretentie, opslag van koolstof en bestendigheid van gewassen tegen ziekten en plagen. Organische stoffen in de bodem beïnvloeden biologische, chemische en fysische eigenschappen van de bodem en spelen dus een belangrijke rol in de functionaliteit en productiviteit. Zo kunnen organische stoffen in de bodem bodemerosie en overstromingen voorkomen. De achteruitgang van organische stoffen in de bodem vormt een bedreiging voor het milieu. Bij een duurzaam bodembeheer is het cruciaal om de belangrijkste fysische, chemische en biologische parameters te identificeren die betrokken zijn bij de verschillende organische processen en om hun effect op de ecosysteemdienst in de bodem te begrijpen.  Het lectoraat onderzoekt het concept van circulaire economie en duurzaam management in landbouwsystemen door onderzoek naar het (her)gebruik van organische stoffen in de bodem voor duurzame gewasproductie, klimaatmitigatie en waterretentie.

Lectoraten	Lectoren	
Duurzaam Bodembeheer	Dr. E. V. Elferink	De bodem vormt letterlijk het fundament voor ons bestaan. Het biedt ons vele diensten, we slaan er water in op, het heeft een zelfreinigend vermogen, we bouwen er onze huizen op en een gezonde bodem is de basis waarop we gewassen kunnen verbouwen en de natuur kan floreren. En ondanks dat Delta's zoals Nederland, de meest vruchtbare en biodiverse gebieden zijn, zijn het ook de meest dicht bevolkte. Hierdoor zijn er conflicterende ruimteclaims voor natuur, recreatie, waterhuishouding, infrastructuur en wonen en is de druk op bodems om voldoende voedsel te produceren hoog. Door intensieve landbouw, het gebruik van zware landbouwmachines en het veronachtzamen van de relatie tussen grondsoort en gewas, putten we de bodem uit. Dat heeft weer zijn keerzijde voor milieu, mens en dier. Er ligt daarom een grote (onderzoeks) uitdaging om het bodembeheer economisch maar ook ecologisch weer "gezond" te maken. Dit vergt enerzijds een integrale aanpak en anderzijds een krachtenbundeling van onderwijs/kennisinstellingen, bedrijven en overheden.
Duurzame watersystemen en de omgevingswet	Dr. ir. P. van Eijk	Het lectoraat is in lijn met de 'Blauwe Omgevingsvisie 2050' ontwikkeld door het waterschap Vallei en Veluwe. Met deze visie in de hand gaat het waterschap, samen met partners zoals gemeenten en provincies, aan de slag om water te verankeren in de plannen voor onze leefomgeving. In de 'Blauwe Omgevingsvisie 2050' staan grote maatschappelijke thema's zoals de klimaatverandering, energietransitie, circulaire economie, hervorming van de landbouw, natuuropgave en verstedelijking centraal. Water is een belangrijke drager van de ruimtelijke transitieopgave van de Omgevingswet. Er is nog veel kennis en inzicht nodig in de wijze waarop duurzame watersystemen een bijdrage leveren aan het doel van de nieuwe omgevingswet. Het lectoraat doet hier praktijkgericht onderzoek naar. Er wordt bijvoorbeeld gekeken hoe watersystemen in omgevingsvisies, omgevingsplannen en programma's een bijdrage kunnen leveren aan de duurzame ontwikkeling van de leefomgeving.
Diergedrag, Diergezondheid en Dierenwelzijn	Dr. ing. H. Hopster	Het lectoraat 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.

Lectoraten	Lectoren	
Bijengezondheid	Dr. F. Pries (Inholland en Van Hall Larenstein)	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. Het lectoraat bijengezondheid zet zich in voor het welzijn van alle bijen; honingbijen, hommels, en solitaire bijen.
Bijen en Biodiversiteit	Dr. A. Strijkstra <i>associate lector</i>	Het associate lectoraat richt zich op het verbeteren van het landschap voor alle insecten, inclusief bijen en honingbijen.
Weidevogels	dr. ir. A.G.E. Manhoudt	Centraal in het lectoraat 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.



## ARC Food and Dairy

Lectoraten	Lectoren	
Duurzame Agribusiness in Metropolitane Gebieden	Dr. ir. H.P.A. Eweg	In 2050 wonen zeven miljard mensen in metropolitane gebieden. Dit vereist nieuwe strategieën voor de agrosector: duurzaam intensiveren, duurzame meerwaarde en duurzaam diversifiëren. Het lectoraat vertaalt deze strategieën in innovatieve businessmodellen, ketens en netwerken. Dit vereist nieuwe coalities, organisatievormen en competenties. Voor onderzoek en onderwijs worden regionale 'Metropolitan Agriculture Living Labs' ontwikkeld.
Milieu-Impact van Circulaire Agro- en Foodketens (MICAFA)	Dr. ir. J.W. de Vries <i>associate lector</i>	Regionale kringlopen van nutriënten en materialen zijn kenmerkend voor circulaire agro- en foodketens. Daarin worden verbindingen tussen bedrijven gezocht die ervoor zorgen dat de output van één proces de input voor een ander proces wordt. Denk aan het verwaarden van stromen zoals eendekroos, maar ook bijproducten en foodwaste. Daarbij is het noodzakelijk dat dit op maatschappelijk verantwoorde wijze gebeurt met een zo laag mogelijke milieu-impact. Vaak kennen businessmodellen nog geen indicatie van de expliciete milieu-impact. Denk aan klimaatverandering, landgebruik en het verbruik van fossiele energie. Het is niet vanzelfsprekend dat circulair ondernemen leidt tot een lage(re) voetafdruk. Dit associate lectoraat richt zich daarom op het analyseren van de milieu-impact van circulaire agro- en food ketens ter ondersteuning van toekomstbestendige ketens.



Lectoraten	Lectoren	
<b>Melkveehouderij</b>		De zuivelsector bevindt zich momenteel in een ongekeerd dynamische tijd. De wereldwijde vraag naar melk en zuivelproducten neemt in rap tempo toe, terwijl de internationale zuivelmarkt steeds opener, internationaler en concurrerder wordt. In Europa is het melkquotum verdwenen wat Nederlandse zuivelbedrijven meer mogelijkheden geeft om vanuit de historisch sterke positie extra te profiteren van de nieuwe ontwikkelingen in de markt. Daar is echter wel een ondernemende, marktgerichte en efficiënte sector voor nodig omdat de concurrentie niet alleen op kwaliteit maar ook op prijs zal plaatsvinden. Een hele belangrijke factor en randvoorwaarde waarbinnen deze groei moet plaatsvinden is in West-Europa en zeker Nederland de duurzame ontwikkeling. Internationaal concurrerende melkveehouderij vraagt geavanceerde en voor Nederlandse begrippen grootschalige melkveehouderij en een maatschappij die de sector hiervoor de ruimte wil geven. De hiervoor noodzakelijke maatschappelijke acceptatie, inclusief de te gebruiken technologische ondersteuning, hangt met name af van het aantoonbaar en zichtbaar duurzaam opereren. Binnen het Educatieprogramma van Dairy Campus richten we ons t.a.v. deze dominante ontwikkelingen in de zuivelketen vanuit een ketenperspectief op het melkveehouderij/boerderij deel hierin. Vanuit bovenstaande ontwikkeling zijn twee speerpunten geformuleerd die het kader vormen voor de invulling van in totaal drie lectoraten. Deze twee speerpunten zijn: 'Licence to Compete' voor een (inter)nationale keten- en marktgerichte (grootschalige/professionele) melkveehouderij en 'Licence to Produce' voor een duurzame en maatschappelijk geaccepteerde melkveehouderij (in de Nederlandse context).
Duurzame Melkveehouderij	Dr. ir. W. Voskamp-Harkema	De lector Duurzame Melkveehouderij 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: Hoe kunnen we in een internationaal concurrerende markt komen tot rendabele en duurzame melkveehouderij, die tevens maatschappelijk geaccepteerd wordt?
Herd Management and Smart Dairy Farming	Dr. ir. C. Lokhorst (gestopt 1 sept)	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'. Hierbij dienen betere rendementen behaald te worden, zowel financieel als op het gebied van duurzaamheid, diergezondheidszorg en dierenwelzijn.
Climate Smart Dairy Value Chains	Dr. ir. R.M.T. Baars	De lector richt zich op duurzame ketenontwikkeling. Thema's zijn: governance (aansturing, vertrouwen, beslissingen) in de zuivelketen; waardevermeerdering en verdeling in de keten; ontwikkelen van kwaliteitscontrole in de keten. De uitvoering van ketenonderzoek zal in Nederland en in de focuslanden van Van Hall Larenstein via Living Labs plaatsvinden en heeft een internationaal karakter.



Lectoraten	Lectoren	
<b>Voedseltechnologie</b>		
Gezonde en duurzame voeding & welvaartziekten	Dr. E. Nederhof	Het lectoraat richt zich op het ontwikkelen en toepassen van kennis over benodigde voedseltransitie om welvaartziekten terug te kunnen dringen. Om welvaartziekten 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 transitie nodig zijn om voldoende beschikbaarheid te garanderen.  Er zijn vier onderzoeksthema's geformuleerd: - Citizen science - Voedingstransities in de zorg - Gezonde werknemers - Duurzame producten.
Food Physics	Dr. A.A.C.M. Oudhuis	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 vet reductie 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.
Zuivelprocestechnologie	Dr. ing. P. de Jong	Het lectoraat 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.
<b>Food, Health &amp; Safety</b>		
Veiligheid in de voedselketen	dr. M. Strikwold ERT <i>associate lector</i>	Het lectoraat wil de chemische veiligheid in de (inter)nationale voedselketen en het milieu verhogen door het uitvoeren van praktijkgericht onderzoek met inzet van state-of-the-art technieken. De focus ligt op: voedingstoxicologie, food forensics, water en gezondheid.
<b>Duurzame en innovatieve technologieën</b>		



Lectoraten	Lectoren	
Duurzame Watersystemen	Dr. Ir. P.M.F. van der Maas	Het lectoraat 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 combinaties op – 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.
Biobased Proteins	Dr. E.C. de Bruin	Binnen het lectoraat Biobased proteins willen we nieuwe duurzame plantaardige productieketens ontwikkelen gericht op eiwit, geschikt voor dierlijke en menselijke consumptie. Het uiteindelijke doel is om zelfvoorzienende eiwitketens te creëren. Naast de isolatie van eiwit uit plantaardige bronnen m.b.v. bio-raffinage wordt ook gekeken naar andere waardevolle inhoudstoffen, zoals oliën, geur- en smaakstoffen en/of antioxidanten. Hierdoor ontstaan nieuwe lokale waardeketens met prijzen die recht doen aan de waarde van het product en de inspanningen van de ketenpartners.
Watertechnologie	Dr. ir. L. Agostinho (NHL Stenden en Van Hall Larenstein)	Het lectoraat Watertechnologie zorgt voor uitvoering en ontwikkeling van professionele, wetenschappelijke en educatieve activiteiten die verband houden met fysisch aangedreven waterprocessen en -technologieën. Het lectoraat richt zich op fysisch gedreven watertechnologieën, met in het bijzonder aandacht voor de volgende systemen: ontzilting, zandfiltratie, desinfectie, elektrohydrodynamiek toegepast op watertechnologie en watertechnologie voor ontwikkelingslanden.
Biomimicry	Dr. ing. M. Gallo (Aeres, Inholland en Van Hall Larenstein)	Door het ontwerp van slimme materialen door de natuur geïnspireerd, onderzoekt het lectoraat duurzame oplossingen voor grote maatschappelijke vragen in de agri-food sector: de natuur beschikt over vormen en structuren die bijvoorbeeld kunnen inspireren tot de ontwikkeling van robots voor de automatisering in de landbouw. Ook natuurlijke processen, zoals filtratie (bijvoorbeeld in mangroven), kunnen inspireren tot filtratiesystemen ter verbetering van de waterkwaliteit. Een tweede aandachtsgebied van het lectoraat is de ontwikkeling van een effectief, multidisciplinair ontwerpproces om de kennisuitwisseling tussen het biologische en technische domein te faciliteren en zo in de toekomst slimme materialen te ontwikkelen. Daarnaast draagt het lectoraat actief bij aan de ontwikkeling van onderwijs.

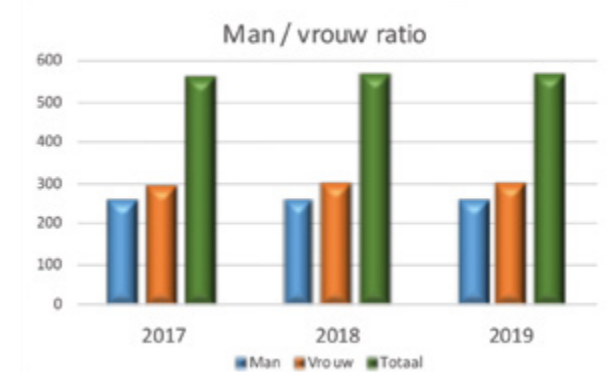


Lectoraten	Lectoren	
Kapitalen Ethiek van Disaster Risk Management	Dr. Ir. L. van Duijn	De missie van het lectoraat Ethiek van Disaster Risk Management (hierna: DRM) is het ontwikkelen en delen van toegepaste kennis ten behoeve van de ethische oordeelsvormings van het beroepenveld International Development Management en DRM in het bijzonder. Het lectoraat verricht praktijkgericht onderzoek naar de pedagogiek van ethiek onderwijs binnen de specialisatie DRM. Tevens wil zij onderzoeken hoe ethiek support- processen en structuren binnen DRM gerelateerde organisaties kunnen worden verbeterd.

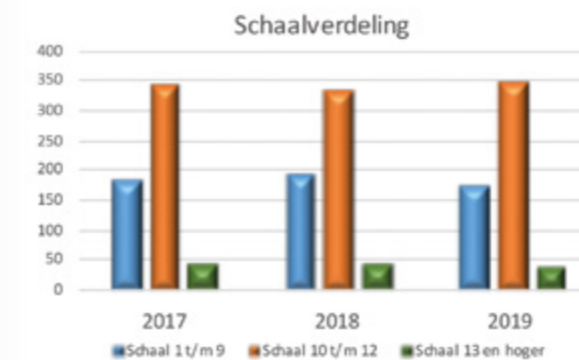
## Bijlage 6 Sociaal jaarverslag kengetallen 2019



Leeftijdverdeling	2017	2018	2019
< 25 jaar	4	5	5
25 t/m 44 jaar	197	195	199
45 t/m 54 jaar	164	169	154
55 jaar en ouder	195	196	205
<b>Totaal</b>	<b>560</b>	<b>565</b>	<b>563</b>



Verdeling man/vrouw	2017	2018	2019
Man	263	263	263
Vrouw	297	302	300
<b>Totaal</b>	<b>560</b>	<b>565</b>	<b>563</b>



Verdeling salarisschalen	2017	2018	2019
Schaal 1 t/m 9	181	189	172
Schaal 10 t/m 12	343	336	350
Schaal 13 en hoger	40	39	38

Soort dienstverband (aantallen)	2017	2018	2019
Vaste aanstelling	469	472	476
Tijdelijke aanstelling	90	93	87
<b>Totaal</b>	<b>560</b>	<b>565</b>	<b>563</b>

### Beheersing uitkeringen na ontslag

Bij beëindiging van een tijdelijk contract en in specifieke situaties kan het voorkomen dat oud-medewerkers na beëindiging 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 de hogeschool. Er is gekozen voor een externe partner voor het begeleiden van ex-medewerkers bij het vinden van ander werk. We hebben een contract met Randstad voor deze begeleiding. Daarnaast kan het voorkomen dat een medewerker ziek uit dienst gaat. Qare verzorgt deze begeleiding en bewaking van de Wet Verbetering Poortwachter.



In 2019 hebben 20 ex- medewerkers een uitkering ontvangen.

WW/BW-uitkering : 15 personen (waarvan 1 zeer kort)  
 BW-uitkering : 1 personen  
 WGA (ziekte-uitkering) : 4 personen

In 2019 is de uitkering van veertien personen beëindigd. Er zijn nog zeven lopende en nieuwe zaken (WW/BW) en vier ex- medewerkers met een WGA-uitkering (totaal nog elf lopende zaken in verschillende categorieën over 2019).

Begeleiding Qare in 2019 (Ziek uit dienst)

: vier personen waarvan nog geen herstel verwacht op korte termijn

Begeleiding Randstad

: vier personen waarvan twee in 2019 een andere baan hebben gevonden.

Het aantal uitkeringen (WW/BW en WGA) is toegenomen ten opzichte van vorig jaar. Er zijn meer tijdelijke contracten niet verlengd, wat heeft geresulteerd in meer WW-uitkeringen. We verwachten dat deze trend zich voortzet.



## Bijlage 7 Samenwerkingsverbanden en netwerken

Bestuurlijke netwerken	Samenwerkingsverbanden
Topconsortium voor Kennis en Innovatie (TKI) Agri & Food	Kennisconsortium Gezonde Bodem
Nationaal Regieorgaan Praktijkgericht Onderzoek SIA	KCNL, Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving
MBO-HBO Overleg Noord Nederland	Food Application Center for Technology (FACT)
City Deal Agendastad   Voedsel	Dairy Valley
Economic Board Arnhem Nijmegen	Innovatie Pact Fryslân
Bestuurdersoverleg HAO	BERNN
Groene Tafel	Dairy Campus
Centers of Expertise (bestuurdersoverleg)	Maritime Campus Netherlands (MCN)
Ondernemers Kontakt Arnhem	Nederlands AgroFoodcluster
Kennisintensief Innovatief Ondernemerschap Gelderland	Techniekpact Smart and Sustainable
Club Diplomatie Fryslân	Better Wetter
Noordelijk Landbouw Beraad	Water Alliance
Vereniging Circulair Friesland	FoodTech Holland

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, Water Campus Leeuwarden, Food Circle, Carbohydrate Competence Centre, Delta Academy, Waddenacademie, 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 (vo-ho)

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), Food Valley/Bêtasteunpunt, Veluwe 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

## Bijlage 8 Notitie Helderheid inzake bekostiging

### Inleiding

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 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

Van Hall Larenstein besteedt middelen aan de volgende private activiteiten:

- studentenvoorzieningen, zoals sportvoorzieningen en vormingsactiviteiten;
- studentenhuisvesting. Van Hall Larenstein heeft in 2019 voor € 20.689,- (2018: € 5.349,-) 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 Van Hall Larenstein bij te dragen aan de kosten voor leegstand 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. Van Hall Larenstein heeft diverse overeenkomsten met partnerinstellingen via een Interinstitutional Agreement (IIA). Voor de 2+2-programma's (double degree) 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

Van Hall Larenstein kent in 2019 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 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

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

## Bijlage 9 Keuze-indicatoren Praktijkgericht Onderzoek

In het 'Instellingsplan 2018—2021' zijn drie prestatie-indicatoren genoemd voor het onderzoek: impact van het onderzoek, indicatoren conform het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2021, koppeling onderzoek met onderwijs en koppeling onderzoek met SDG's.

Thema	KPI	2021 Van Hall Larenstein	Delta Areas and Resources ARC 2019	2021
<b>Onderzoek met impact</b>	Onderzoeksomzet	20%	2.767K Euro	
	Klanttevredenheid	90% (zeer tevreden)	De evaluaties die zijn uitgestuurd zijn positief; 97%.	90%
	Aantal studenten in onderzoek	600	106	200
	Aantal docenten in onderzoek	200	129	100
<b>Koppeling met onderwijs</b>	Verantwoordelijkheid voor lectoren binnen opleiding	Iedere lector is verantwoordelijk	Er zijn 39 bijdrages geregistreerd waarbij alle lectoren een bijdrage hebben geleverd aan het onderwijs in de vorm van een gastcollege en/of minor. Dit is in de contourennota beschreven. Docenten participeren in projecten en kenniskringen.	Curriculum commissie, onderwijs-taken, minoren
<b>SDG</b>	Beschrijving bijdrage	100%	In Smartsheet wordt bij ieder nieuw project genoteerd aan welke SDG wordt bijgedragen. De projecten worden het meest toebedeeld aan de volgende SDG's: 'Zero Hunger', 'Good Health and Well-being', 'Quality Education', 'Clean Water and Sanitation', 'Sustainable Cities and Communities', 'Climate Action', 'Life Below Water', 'Life on Land' en 'Partnerships to achieve the Goal'	Is in de contourennota beschreven

Thema	KPI	2021 Van Hall Larenstein	Food and Dairy ARC 2019	2021
<b>Onderzoek met impact</b>	Onderzoeksomzet	20%	2.446K Euro	
	Klanttevredenheid	90% (zeer tevreden)	De evaluaties die zijn uitgestuurd zijn positief; 96%	90%
	Aantal studenten in onderzoek	600	238	250
	Aantal docenten in onderzoek	200	53	50
<b>Koppeling met onderwijs</b>	Verantwoordelijkheid voor lectoren binnen opleiding	Iedere lector is verantwoordelijk	Er zijn 56 bijdrages geregistreerd waarbij alle lectoren een bijdrage hebben geleverd aan het onderwijs in de vorm van een gastcollege en/of minor. Docenten participeren in projecten en kenniskringen. Het lectoraat DPT bijvoorbeeld werkt aan een TKI project waarin een docent voor twee dagen in de week haar kennis vergroot door wetenschappelijk onderzoek uit te voeren.	vasthouden
<b>SDG</b>	Beschrijving bijdrage	100%	In Smartsheet wordt bij ieder nieuw project genoteerd aan welke SDG wordt bijgedragen. De projecten worden het meest toebedeeld aan de volgende SDG's: 'Quality Education', 'Clean Water and Sanitation', 'Life Below Water', 'Climate Action', 'Responsible Consumption and Production' en 'Sustainable Cities and Communities'.	



Code	KPI	Toelichting vanuit het ARC	2019
<b>K1</b>	Publicatie in peer-reviewed blad (minimaal drie per lectoraat)	Het gaat hier om publicaties in tijdschriften die door externe experts voorafgaande aan de publicatie zijn goedgekeurd. De artikelen zijn bedoeld voor het internationale wetenschappelijk publiek en zijn meestal in het Engels geschreven.	13
<b>K2</b>	Publicatie in vakblad (minimaal drie per lectoraat)	Het gaat hier om publicaties in tijdschriften die al dan niet door externe experts voorafgaande aan de publicatie zijn goedgekeurd. Het gaat hier meestal om Nederlandstalige tijdschriften bedoeld voor de beroepspraktijk.	32
<b>K3</b>	Participatie in RAAK project (minimaal twee per jaar hogeschool-breed)	Het gaat hier om (co)auteurschap van RAAK of andere voorstellen die een SIA funding beogen en die zijn ingediend.	14
<b>K4</b>	Acquisitie extern project (minimaal twee per jaar hogeschool-breed)	Het (mede)verwerven van een geheel of gedeeltelijke funding voor een hogeschool activiteit (hetzij onderzoek/onderwijs, training of een mix hiervan) die door een externe organisatie(s)/partij(en) wordt uitgekeerd. Het gaat hier om niet-Europese aanvragen.	34
<b>K5</b>	Prijs innovatie beroepspraktijk (minimaal een per jaar hogeschool-breed)	Hier is sprake van een prijs die uitgelooft wordt door een aantal externe (beroeps)organisaties voor excellent onderzoek/onderwijs/HBO activiteit.	4
<b>K6</b>	Publiciteit: radio, tv, krant, etc. (geen streefcijfer in kwaliteitszorgplan genoemd)	Een media moment in krant, TV radio etc.	70
<b>B1</b>	Symposium/Conferentie: Presentatie, Paper/Poster (minimaal vijf per lectoraat per jaar)	Een aantoonbaar product zoals een PPT presentatie, poster, tekst etc.	141
<b>B2</b>	Advies of model voor de beroepspraktijk (minimaal vijf per lectoraat per jaar)	Het gaat hier om aantoonbare, tastbare producten (tekst, beeld, technologie) of deelname aan brainstormgroepen, interactieve werkprocessen etc. waarvan de inbreng evalueerbaar is door de beroepspraktijk.	58
<b>B3</b>	Participatie in Europees subsidie project (in minimaal een Europees subsidieproject per jaar)	Activiteit die geheel of gedeeltelijk wordt bekostigd door een Europese subsidie.	8
<b>B4</b>	Onderzoeksproject met internationale partners (een per jaar per lectoraat)	Aantoonbare deelname (in tekst of activiteit) aan een project waaraan internationale partners deelnemen.	11
<b>B5</b>	Vervolg - of aansluitende opdracht (twee per ARC)	Een geheel of gedeeltelijk gefinancierde opdracht van een externe partij waarvan de aanleiding is terug te herleiden naar een eerder uitgevoerde opdracht.	5
<b>O1</b>	Student betrokken bij onderzoek (600)	Het gaat hier om een afgeronde student(en)activiteit die een bijdrage levert aan praktijkgericht onderzoek en die gewaardeerd kan worden met EC's (of andere reguliere studiepunten).	314
<b>O2</b>	Publicatie met studenten in vakblad (minimaal twee hogeschool-breed)	Aantoonbare co-productie van artikelen, publicaties, beeldmateriaal bedoeld voor de beroepspraktijk.	3



Code	KPI	Toelichting vanuit het ARC	2019
<b>O3</b>	Product in minor of leerlijn (geen streefcijfer genoemd in Kwaliteitszorgplan)	Lesmateriaal, methodieken, concepten die in een lopende minor of leerlijn worden toegepast/gebruikt. Uitgedrukt in uren lesbesteding door de student.	15 producten in een minor of leerlijn
<b>O4</b>	Onderzoeksresultaten in curr. / college ontwikkeld (geen streefcijfer genoemd in Kwaliteitszorgplan)	Onderzoeksresultaten (databestanden, ontwerpen etc.) die (mede) tot stand zijn gekomen door onderwijsactiviteiten. Het gaat hier om tabellen, ontwerpen en andere vormen van producten die publiceerbaar zijn. Wordt uitgedrukt in aantal (potentiële) publicaties.	14
<b>O5</b>	Bijdrage aan onderwijs: college, minor, etc. (in 2021 elke lector verantwoordelijk voor minimaal een onderwijseenheid in een opleiding; de gegevens zijn aangeleverd in uren)	Aantoonbare bijdrage (in de vorm van teksten, beeldmateriaal etc.) van de onderzoeker aan het onderwijs. Uit te drukken in uren inclusief voorbereiding en nazorg.	95
<b>P1</b>	Nieuwe partner niet-groene sector, samenwerking (geen streefcijfer genoemd in Kwaliteitszorgplan)	Aantoonbaar partnership van een organisatie/instelling uit de niet-groene sector aan een HBO activiteit.	16
<b>P2</b>	Nieuwe partner groene sector, samenwerking (geen streefcijfer genoemd in Kwaliteitszorgplan)	Aantoonbaar partnership aan een HBO activiteit van een organisatie/instelling uit de groene sector.	44





**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](http://www.hvhl.nl)